



Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Periodismo

Noviembre 2017

***Tesis de pregrado para acceder al título de Periodista, Licenciado en Comunicación Social: “La Estrategia Comunicacional Organizacional aplicada a sindicatos: Propuesta de Estrategia de Comunicación y estudio de caso. Propuesta analítica y estudio de caso: Conflicto en la empresa Metro en agosto del 2015”.***

Alumno: Claudio Cáceres

Profesor guía: Patricio Martínez Torres

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	4
PROYECTO DE TESIS .....	5
INTRODUCCIÓN PROYECTO DE TESIS .....	6
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.2 FUNDAMENTACIÓN Y RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN PLANTEADA.....	7
1.3 CONTEXTUALIZACIÓN.....	8
1.4 PREGUNTAS CENTRALES .....	12
1.5 OBJETIVOS.....	12
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO PROPUESTO .....	13
1.7 HIPÓTESIS .....	13
2. MARCO TEÓRICO .....	14
3. METODOLOGÍA.....	17
4. BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR .....	18
TESIS .....	19
INTRODUCCIÓN .....	19
CAPÍTULO I .....	22
1.1. LA HISTORIA DE METRO.....	22
1.2. ANTECEDENTES: HISTORIA DEL MOVIMIENTO SINDICAL CHILENO .....	28
1.3. HISTORIA MOVIMIENTO SINDICAL DE METRO .....	34
CAPÍTULO II.....	38
2.1. PRESENTACIÓN DEL CONFLICTO .....	38
2.1. ¿POR QUÉ SE LLEGA A LA CONCLUSIÓN DE ELABORAR UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL?.....	41
CAPITULO III.....	47
3.3. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA SINDICATOS EN CONFLICTOS.....	47
3.3.1. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN .....	56
CAPITULO IV .....	62
4.4. CONCLUSIONES.....	62
5. BIBLIOGRAFÍA.....	69
6. PÁGINAS WEB CONSULTADAS.....	70

7.	ANEXOS .....	71
7.1.	ENTREVISTAS .....	71
7.1.1.	ENTREVISTA JORGE ÁVILA.....	71
7.1.2.	ENTREVISTA A ROBERTO SÁEZ .....	78
7.1.3.	ENTREVISTA A JORGE LUIS DONOSO HERRERA .....	84
7.1.4.	ENTREVISTA A CASTULO ARAYA ROBLEDO .....	98
7.2.	APOYO EN REDES SOCIALES.....	111
7.3.	MATERIAL IMPRESO ENTREGADO A USUARIOS .....	112
7.4.	NOTAS DE PRENSA.....	113

## AGRADECIMIENTOS

**A Liliana, José, Vicente, Nicolás, pero especialmente a Simón Cáceres, motor en la vida y por quien se lucha día a día para conquistar los sueños y quien fue parte esencial en la concreción de este objetivo.**

## PROYECTO DE TESIS

**La Estrategia Comunicacional Organizacional aplicada sindicatos: Propuesta de Estrategia de Comunicación y estudio de caso. Propuesta analítica y estudio de caso: Conflicto en la empresa Metro en agosto del 2015**

Proyecto de Tesis

## INTRODUCCIÓN PROYECTO DE TESIS

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Comunicación Estratégica es un modelo aplicado en su mayoría a empresas y que se relaciona con posicionar a éstas en el mercado, sin embargo en la actualidad hay algunos sindicatos que utilizan este modelo para abordar periodos de crisis con sus empleadores, lo que marca un hito en materia de comunicación en las organizaciones sindicales contemporáneas.

La problemática que abordará esta investigación tratará íntegramente con las relaciones interpersonales mediante la comunicación, específicamente entre organizaciones sindicales y su entorno.

Este trabajo busca proponer una estrategia comunicacional para organizaciones sindicales que estén en conflicto con sus respectivas empresas.

Para tales efectos se analizará el caso de la negociación llevada a cabo entre el Sindicato Unificado Metro y la empresa de transporte durante el mes de agosto del año 2015.

Para estudiar este caso se hace necesario entender los principales hitos que han afectado a la organización sindical de Metro, por ejemplo la negociación fallida que se llevó a cabo el año 2007 por el sindicato de choferes.

El tiempo en el cual se centrará esta investigación y estudio de caso será desde octubre del año 2014, mes que se unieron los ex sindicatos número 3 y 4, dando vida al Sindicato Unificado Metro que agrupa a la totalidad de conductores de este medio de transporte, hasta agosto del año 2015 cuando se aplicó una estrategia comunicacional para abordar el conflicto con la administración de la empresa de transporte.

Se escogió este caso porque no se tiene antecedentes de otro conflicto donde el modelo de Estrategia Comunicacional se haya aplicado a una organización sindical y haya tenido resultados positivos para estos.

Para realizar este estudio de caso se hace necesario abordar diversas temáticas que ayudarán a comprender el contexto de este conflicto.

Primero, se abordará la historia del movimiento sindical chileno para comprender el porqué la importancia y validez de los conflictos entre trabajadores y empresas o patrones.

Luego se describirá el modelo de Comunicación Estratégica para entender por qué éste es aplicable en este tipo de conflictos y sus posteriores soluciones, ya sean exitosas o fallidas.

Finalmente, se propondrá un modelo de Estrategia Comunicacional para ciertas organizaciones sindicales que cumplan con los requisitos para implementar

este tipo de políticas, y se aplicará en una situación de crisis que haya vivido alguna organización sindical, en la que su negociación no haya tenido un resultado positivo para ellos.

## 1.2 FUNDAMENTACIÓN Y RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN PLANTEADA

El estudio de caso de la Estrategia Comunicacional del Sindicato Unificado Metro es relevante, ya que la historia sindical de metro no ha tenido muchos hitos en materia de conflictos con la empresa y en esta ocasión el proceso de negociación trajo como resultado que el Sindicato haya obtenido respuesta positiva a la totalidad de sus demandas.

Desde el punto de vista comunicacional esta investigación se sustenta en el espacio que ocupan las organizaciones sindicales en los medios de comunicación masivos de nuestro país, tomando en cuenta que, el espacio de los diarios en Chile está prácticamente copado desde el año 1973 por dos conglomerados que constituyen el llamado “Duopolio”: el Mercurio y su faena a lo largo del país, propiedad de Agustín Edwards Eastman, heredero de un imperio de dos siglos; y Copesa, el Consorcio Periodístico de Chile, encabezado por Álvaro Saieh Bendeck, un ser made man de nuevo cuño, ex colaborador de Augusto Pinochet, que ha hecho fortuna a partir de la segunda mitad de los ochenta. Dueño de La Tercera, La Cuarta, La Hora y de una cadena de radios, además de las revistas Qué pasa y Paula<sup>1</sup>, de esta forma se hace necesario que las organizaciones sindicales puedan elaborar sus propias estrategias comunicacionales para dar a conocer sus problemáticas o, como en este caso, un conflicto con la empresa.

El tema toma relevancia, tomando en cuenta el actual marco legal en el que se desenvuelven las organizaciones sindicales, con políticas que reprimen el derecho a organizarse de los trabajadores y con un código laboral nacido en el corazón de la dictadura de Pinochet en los años ochenta.

En esta investigación se relacionará el marco legal actual que se aplica a las organizaciones sindicales con el conflicto del Sindicato Unificado Metro.

---

1 Mönkeberg, M.. (2009). Los magnates de la prensa: Concentración de los medios de comunicación en Chile. Chile: Random House Mondadori, p. 16

Lo anterior se enmarca en la implementación de la Ley de Subcontrato el año 2007 y que gatilló el conflicto entre los miembros del Sindicato 3 y 4 (de ese entonces) y la empresa Metro, y que tuviera resultados negativos para los trabajadores.

Otro aspecto relevante es que no hay antecedentes que prueben que el modelo de Comunicación Estratégica, que es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos<sup>2</sup>, se haya aplicado a organizaciones sindicales para enfrentar un conflicto con empresas.

### 1.3 CONTEXTUALIZACIÓN

A nivel particular esta investigación se contextualiza en el proceso de negociaciones y crisis desarrolladas entre la organización sindical de Metro y la administración de la empresa de transporte. En ese sentido, este trabajo abordará la negociación fallida que se llevó a cabo el año 2007 entre los sindicatos que agrupaban a los choferes de Metro y que lamentablemente para ellos terminó en un rotundo fracaso en cuanto a respuestas de sus exigencias.

En ese contexto se iniciaron una serie de conversaciones entre miembros de la organización de trabajadores que tras largos años de discusión y maduración concluyó en la unión de estos sindicatos, naciendo en octubre del año 2014 el Sindicato Unificado de Metro que agrupa a la totalidad de los choferes de este medio de transporte.

Tras la unión de los sindicatos “derrotados” el año 2007 se dio inicio a la elaboración de un pliego de peticiones para hacerlas llegar a la empresa, pero, para no repetir los errores de años anteriores los trabajadores solicitaron asesoría comunicacional de una agencia externa.

De esta forma se contactó a la agencia de comunicación Andes, quienes tienen gran trayectoria en asesoramientos comunicacionales con diversas

---

<sup>2</sup> Tironi, E. & Cavallo, A.. (2004). Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales. Santiago, Chile: Aguilar chilena de ediciones, p. 27



organizaciones sociales y de trabajadores, Contribuimos a la definición de estrategias, producimos servicios integrales de comunicación y realizamos investigación para acompañar la proyección de la política e imagen de organizaciones públicas y privadas en la sociedad civil<sup>3</sup> .

De esta forma los trabajadores dieron comienzo a su proceso de negociación, utilizando el modelo de Comunicación Estratégica e implementándolo en este periodo de crisis.

El Sindicato Unificado Metro, organización sindical que agrupa al 100% de los conductores del metro de Santiago, requirió definición e implementación de estrategia comunicacional para abordar el conflicto con la administración respecto a demandas salariales, seguridad y dignidad en los puestos de trabajo<sup>4</sup>.

A nivel macro esta investigación se sitúa en el contexto de las distintas luchas de organizaciones de trabajadores a lo largo de la historia de Chile, por eso es necesario abordar este problema desde el contexto de la historia del movimiento sindical chileno, el cuál nace a finales del siglo XIX, en respuesta a los primeros rasgos que se advierten del modelo capitalista en nuestro país.

La base inicial del desarrollo capitalista chileno estuvo constituida por la producción de plata, de oro y, sobre todo, de cobre; ésta -por su significación mundial- llegó a convertirse en el punto más dinámico y en el fundamento mismo de la economía nacional y, a la vez en la principal fuente de abastecimiento de metal rojo para la Gran Bretaña y otros países industriales avanzados<sup>5</sup>

En este contexto la clase trabajadora o proletariado experimenta un significativo aumento, el proletariado crece con rapidez, llega a unos 150.000

---

3 Somos Andes. (2015). Somos. diciembre 12, 2016, de Agencia Somos Andes Sitio web: <http://www.somosandes.cl/>

4 Agencia Andes. (2015). Movemos Santiago. diciembre 16, 2016, de Agencia de comunicación Andes Sitio web: <http://www.somosandes.cl/portafolio/movemos-santiago/>

5 Ramírez, H.. (2007). Obras escogidas Volumen II: Antecedentes económicos de la Independencia de Chile. Origen y formación del Partido Comunista de Chile. Las Fuerzas Armadas y la Política en Chile (1810-1970). Santiago, Chile: Lom Ediciones, p. 171

trabajadores en 1890 -lo que representa un aumento del 50% más o menos con respecto de a 1879-, para subir a unos 250.000 en 1900.<sup>6</sup>

Hitos como las primeras revueltas de los trabajadores por demandas laborales serán una guía para entender el proceso de sindicalización de los trabajadores de Chile y su lucha por mejores condiciones de trabajo. Las huelgas, las manifestaciones de protesta y los actos de rebeldía se multiplican... Una primera y muy vigorosa culminación de estas luchas son las grandes huelgas generales del mes de julio de 1890 que se produjeron en la provincia de Tarapacá, en las ciudades de Antofagasta y Valparaíso.<sup>7</sup>

Es necesario también entender estos conflictos y abordar la historia de las grandes masacres obreras, ya que éstas fueron las respuestas de los Burgueses y defensores del modelo capitalista para intentar acabar con el movimiento obrero, en la que destaca, lamentablemente, la matanza de Santa María de Iquique (1907) donde fueron asesinadas más de tres mil personas.

Entender el sindicalismo no sería posible si no se tomara en cuenta a líderes como Luis Emilio Recabarren, quien cumple un rol fundamental en la construcción del movimiento obrero.

Clotario Blest es otro de los líderes de los trabajadores que es necesario abordar para entender el contexto en el cual se desarrollará esta investigación.

Hitos fundacionales que ayuden a entender el entorno de esta investigación como el proceso de 1912 donde surge el Partido Obrero Socialista encabezado por Luis Emilio Recabarren, con el fin de organizar la defensa y emancipación de los trabajadores de la dominación capitalista. Diez años más tarde, bajo el influjo de la

---

6 Ramírez, H.. (2007). Obras escogidas Volumen II: Antecedentes económicos de la Independencia de Chile. Origen y formación del Partido Comunista de Chile. Las Fuerzas Armadas y la Política en Chile (1810-1970). Santiago, Chile: Lom Ediciones, p. 184

7 Ramírez, H.. (2007). Obras escogidas Volumen II: Antecedentes económicos de la Independencia de Chile. Origen y formación del Partido Comunista de Chile. Las Fuerzas Armadas y la Política en Chile (1810-1970). Santiago, Chile: Lom Ediciones, p. 186

Revolución Rusa, cambió su nombre por el de Partido Comunista de Chile<sup>8</sup>, serán descritos en esta investigación.

Varias organizaciones sindicales nacieron a mediados del siglo XX entre ellas la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) el año 1944, la Federación de Educadores de Chile (FEDEC) el año 1945, el Movimiento Unitario Nacional de Trabajadores (MUNT), el año 1951, entre otras, convergieron en 1953 en un congreso de unidad de los trabajadores que permitió el surgimiento de la Central Unitaria de Trabajadores, CUT, bajo el liderazgo del máximo dirigente de los Empleados Fiscales Clotario Blest.<sup>9</sup>

La historia del sindicalismo en Chile está muy ligada a los grandes procesos revolucionarios que han tenido presencia en nuestro país, incluyendo la elección del primer gobierno Socialista mediante elecciones libres el año 1970, donde Salvador Allende bautiza su gobierno como el de la clase trabajadora,

El Golpe de Estado del año 1973 marca otro hito importante a la hora de comprender el movimiento sindical en Chile, ya que se cercenó toda organización de trabajadores, se instauró un modelo económico basado en la privatización y con ello leyes laborales que atentaron con la organización de los trabajadores.

Actualmente los trabajadores viven bajo leyes aprobadas en un régimen dictatorial lo que hace que muchas organizaciones demanden cambios profundos a las leyes creadas bajo el régimen de Pinochet y que los gobiernos pos dictadura han modificado sin satisfacer las demandas sindicales.

En este contexto se relaciona con la problemática del Sindicato Unificado Metro, ya que la relación entre empleador y trabajador sigue siendo bajo las mismas condiciones de antes y en donde los sindicatos son pasados a llevar en sus derechos.

---

8 Memoria chilena. (2016). Un partido de clase obrera e intelectuales El Partido Comunista de Chile (1922-1990). diciembre 17, 2016, de Memoria chilena Sitio web: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-3394.html>

9 Memoria chilena. (2016). Un partido de clase obrera e intelectuales El Partido Comunista de Chile (1922-1990). diciembre 17, 2016, de Memoria chilena Sitio web: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-96204.html>

## 1.4 PREGUNTAS CENTRALES

¿Por qué es importante abordar la historia del movimiento sindical para entender esta investigación?

¿Cuáles son los principales hitos en la historia del movimiento sindical chileno?

¿Cuáles son los principales hitos en el movimiento sindical de metro?

¿Qué persigue el modelo de estrategia comunicacional?

¿Cómo podemos aplicar a organizaciones sindicales específicas el modelo de estrategia comunicacional?

¿Por qué el Sindicato Unificado Metro decidió elaborar una estrategia comunicacional para abordar el conflicto con la empresa en agosto del año 2015?

¿Fue un aporte la estrategia comunicacional del Sindicato Unificado de Metro una vez finalizado el conflicto con la empresa en agosto del año 2015?

¿Cuál fue la estrategia utilizada por la empresa Metro para contrarrestar la estrategia comunicacional desarrollada por el Sindicato?

¿Cómo abordaron los medios de comunicación masivos el conflicto entre el Sindicato Unificado de Metro y la empresa?

¿Es posible elaborar un modelo de estrategia comunicación que se pueda aplicar a organizaciones sindicales?

¿La teoría de la Lucha de Clases nos ayuda a comprender el conflicto entre trabajadores y empresa?

## 1.5 OBJETIVOS

- l) **Objetivo General:** Generar una propuesta comunicacional para el manejo de crisis en contexto de conflictos laborales, con base del estudio de caso de la negociación del Sindicato Unificado Metro con la empresa de transporte en agosto del año 2015.

## II) Objetivos específicos:

- A) Contextualizar los conflictos sindicales en Chile e historia de negociaciones en metro.
- B) Elaborar una matriz teórica/metodológica que permita estudiar el conflicto entre el Sindicato Unificado Metro y la empresa de transporte en agosto del año 2015
- C) Describir y analizar la estrategia comunicacional del Sindicato Unificado Metro en el conflicto con la empresa el año 2015
- D) Aplicar el modelo de manera experimental en una organización que haya vivido un proceso de crisis con la empresa.

### 1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO PROPUESTO

Como se mencionó, en el primer punto, esta investigación abarcará el periodo entre octubre del año 2014 y agosto del año 2015.

Esta decisión se justifica en que durante el décimo mes del año 2014 los choferes de Metro llegaron al acuerdo de unificar sus sindicatos, naciendo así el Sindicato Unificado Metro, lo cual marca un hito en la historia organizacional de los trabajadores de esta empresa de transporte y también para efectos de esta investigación, ya que este fue el primer paso para llegar fortalecidos a la etapa de negociación con la empresa el año 2015.

### 1.7 HIPÓTESIS

La estrategia comunicacional implementada por el Sindicato Unificado Metro fue determinante en la solución positivamente del conflicto entre trabajadores y empresa, lo que es representativo para entender el actual funcionar de las organizaciones sindicales contemporáneas.

## 2. MARCO TEÓRICO

Esta investigación pretende ser un aporte en la lucha cotidiana de los trabajadores por mejorar sus condiciones laborales, por ende, los enfoques que se darán y alguna parte de la bibliografía a utilizar estará en perspectiva de esta intención.

Primero que todo la teoría que será guía en esta investigación será la de Comunicación Estratégica Organizacional, la cual fue creada en función de ser un aporte a las relaciones de las empresas con su entorno y no necesariamente una herramienta a utilizar por organizaciones de trabajadores, la comunicación organizacional es una herramienta útil para empresarios y ejecutivos; útil para favorecer la integración de los públicos internos, generando ambientes de trabajo propicios para el desarrollo del individuo y el de la organización. En suma, que el trabajador sienta suyos, los objetivos de la empresa; que se identifique con ella. De esta manera la organización podrá relacionarse adecuadamente con su entorno<sup>10</sup>.

La idea de esta investigación es que con principios como el señalado en el párrafo anterior, se puedan aplicar a una organización de trabajadores, ya que las definiciones que entregan los expertos en comunicación organizacional sobre este modelo nos señala que sólo se pensó en función de que la empresa mejore su imagen en el exterior y en el interior.

A nuestro entender, al ser la comunicación un proceso dinámico se adapta a la organización, por tanto, la identidad corporativa -como reflejo de la realidad de la institución- se proyecta inevitablemente hacia los públicos interno y externo través de lo que se denomina comunicación corporativa. Este tipo de comunicación trasciende el mero hecho de transmitir información; implica una interacción entre personas que modifica, en alguna medida, actitudes o comportamientos. Cada

---

<sup>10</sup> Rodríguez, V.. (2008). Comunicación corporativa: Un derecho un deber. Santiago, Chile: RIL editores, p. 35.

organización con su propio proceso comunicacional, parte de su identidad y, por tanto, la imagen que proyecta<sup>11</sup>.

Se decide escoger esta visión porque se enfoca netamente en la empresa, pero con argumentos que se pueden aplicar a una organización de trabajadores.

Esta investigación tiene como punto de partida un compromiso ético con las constantes luchas de los trabajadores por superar su situación de abuso en sus condiciones laborales, es decir, un compromiso por realizar este estudio desde los intereses de los trabajadores y su movimiento sindical, asumiendo que desde el punto de vista de las ciencias de la comunicación los avances han contribuido a aumentar la desigualdad en el acceso y uso de las tecnologías y estrategias de comunicación en función de los conflictos sindicales inclinando la balance a favor de las empresas.

Debido a esto es que una parte de la matriz teórica de esta investigación será abordada desde la teoría de la “Lucha de clases” como base para fundamentar todo tipo de conflicto entre empresas y trabajadores, es decir, dentro de el marco teórico entendernos los conflictos sindicales como conflictos de clase en relación a la dispar cantidad de poder de quienes lo detentan, que es la clase capitalista (empresa) versus las organizaciones de trabajadores.

La historia de todas las sociedades hasta nuestros días es la historia de las luchas de clases. Hombres libres y esclavos, patricios y plebeyos, señores y siervos, maestros y oficiales, en una palabra: opresores y oprimidos se enfrentaron siempre, mantuvieron una lucha constante, velada unas veces y otras franca y abierta; lucha que terminó siempre con la transformación revolucionaria de toda la sociedad o el hundimiento de las clases en pugna (...) La moderna sociedad burguesa, que ha salido de entre las ruinas de la sociedad feudal, no ha abolido las contradicciones de clase. Únicamente ha sustituido las viejas clases, las viejas condiciones de opresión, las viejas formas de lucha por otras nuevas. Nuestra época, la época de la burguesía, se distingue, sin embargo, por haber simplificado las contradicciones

---

<sup>11</sup> Rodríguez, V.. (2008). Comunicación corporativa: Un derecho un deber. Santiago, Chile: RIL editores, p. 36

de clase. Toda la sociedad va dividiéndose, cada vez más, en dos grandes campos enemigos, en dos grandes clases, que se enfrentan directamente: la burguesía y el proletariado<sup>12</sup>.

Otra teoría que se abordará en esta investigación es la Teoría Comunicacional de la Propaganda, ya que en el estudio de caso veremos cómo los periodistas cargo del desarrollo de la Estrategia Comunicacional del Sindicato Unificado de Metro utilizaron esta teoría en cuanto a su origen que dice que se constituye en relaciones asimétricas y de conflictos de poder derivando en una confrontación social.

Se estudiarán los textos del autor Antonio Pineda “Elementos para una teoría comunicacional de la propaganda” (2006) y “¿Todo es propaganda? el propagandismo o monismo propagandismo como límite superior de la teoría de la propaganda” (2007).

Finalmente se tomarán conceptos de la teoría de la Comunicación Estratégica propuestos por Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo en su libro “Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales” (2004), ya que entrega definiciones de esta teoría que son aplicables a este estudio y a la propuesta comunicacional a aplicar, por ejemplo que la tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo... dicho en otro modo, la Comunicación Estratégica actúa para reunir y sistematizar el stock de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar tensiones y crisis características de la época actual<sup>13</sup>.

---

12 Marx, K.. (1980). Manifiesto Comunista: Obras escogidas, tomo I . Moscú: Progreso, p. 59

13 Tironi, E. & Cavallo, A.. (2004). Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales. Santiago, Chile: Aguilar chilena de ediciones, pp. 27-28



### 3. METODOLOGÍA

La estrategia metodológica a aplicar en esta investigación es de carácter cualitativa exploratoria, ya que el presente estudio no ha sido abordado desde la perspectiva de la Estrategia Comunicacional Organizacional de los trabajadores, pero sí desde el punto de vista de la contraparte de las organizaciones sindicales, es decir, la empresa.

Sin embargo, habrá espacios para la cuantificación de datos, por ejemplo, en el caso de estudiar archivos de prensa o digitales que entreguen algunos números que puedan aportar a esta investigación.

Tendrá un carácter descriptivo, asumiendo que la misión será mostrar cómo se han ido desarrollando a lo largo de la historia los conflictos sindicales y en particular se describirá la Estrategia Comunicacional desarrollada por el Sindicato Unificado de Metro en el conflicto con la empresa en agosto del año 2015.

Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas<sup>14</sup>

También se utilizará la metodología del estudio de caso para desarrollar esta investigación, asumiendo que esta metodología es una herramienta primordial en el área de las ciencias sociales, según algunos autores, este método de investigación se utiliza para comprender y explicar temas actuales en donde busca responder el cómo y el porqué de un problema determinado, así el conflicto entre trabajadores del Sindicato Unificado de Metro y la empresa de transporte será el caso a estudiar en esta investigación.

Para llevar a cabo este trabajo se utilizará la entrevista como fuente principal para obtener información en cuanto al caso de estudio.

---

<sup>14</sup> Rodriguez, G.. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Aljibe, p. 72

Las fuentes escritas también serán un método que aporte para llegar a la elaboración de una propuesta comunicacional estratégica y aplicarla en organizaciones sindicales que esté en situación de conflicto con sus empleadores.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

- Mönkeberg, M.. (2009). Los magnates de la prensa: Concentración de los medios de comunicación en Chile. Chile: Random House Mondadori.
- Tironi, E. & Cavallo, A.. (2004). Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales. Santiago, Chile: Aguilar chilena de ediciones.
- Ramírez, H.. (2007). Obras escogidas Volumen II: Antecedentes económicos de la Independencia de Chile y formación del Partido Comunista de Chile. Las Fuerzas Armadas y la Política en Chile (1810-1970). Santiago, Chile: Lom Ediciones.
- Vitale, L.. (2011). Interpretación marxista de la Historia de Chile, Volumen II (tomos III y IV). Santiago: Lom Ediciones.
- Rodríguez, V.. (2008). Comunicación corporativa: Un derecho un deber. Santiago, Chile: RIL editores.
- Marx, K.. (1980). Manifiesto Comunista: Obras escogidas, Tomo I. Moscú: Progreso
- Rodriguez, G.. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Aljibe.
- Pineda, A.. (2006). Elementos para una teoría comunicacional de la propaganda. Sevilla: Alfar Sevilla.
- Agencia Andes. (2015). Movemos Santiago. diciembre 16, 2016, de Agencia de comunicación Andes Sitio web: <http://www.somosandes.cl/portafolio/movemos-santiago/>
- Memoria Chilena. (2016). Un partido de clase e intelectuales El Partido Comunista de Chile (1922-1990). diciembre 17, 2016, de Memoria chilena Sitio web: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-3394.html>.

## TESIS

### INTRODUCCIÓN

Durante agosto del año 2015 se desarrolló un conflicto entre el Sindicato Unificado Metro y la empresa de transporte público.

Dicho conflicto se enmarcó en la necesidad por parte de los trabajadores de la empresa de exigir mejoras laborales, en cuanto a condiciones para desarrollar de forma íntegra su trabajo.

El conflicto fue más allá de una pugna económica y el centro de éste se enfocó en pedir mejores condiciones para desarrollar el trabajo de forma adecuada, junto con exigir el pago de horas extras por capacitaciones que la empresa no estaba cumpliendo.

Durante varios meses se les exigió a los trabajadores por parte de Metro S.A. que se quedaran durante las noches para probar un nuevo sistema de conducción de los trenes, donde los trabajadores debían permanecer de forma obligatoria, en sus puestos de trabajo para realizar tal ejercicio, sin embargo, Metro S.A. no tomó esto como horas extras.

Muchos de los trabajadores no tenían conocimiento de sus liquidaciones de sueldo y en muchos casos las capacidades para entender el lenguaje empleado por la empresa para detallar sus remuneraciones no eran entendidas.

En este contexto y con el nacimiento del Sindicato Unificado Metro, en octubre del año 2014, se fue discutiendo sobre las condiciones en que los choferes, en su mayoría, debían ejercer su trabajo, discusión que maduró en diciembre de ese mismo año y que ya a mitad del año 2015 era un tema central en cada asamblea.

Esta investigación ahondará cómo el Sindicato Unificado Metro abordó este conflicto desde el punto de vista comunicacional, tomando en consideración los distintos factores que influyeron en el desenvolvimiento de este conflicto.

Para ello se utilizará, desde el Sindicato Unificado Metro dos fuentes directas. Se trata del actual dirigente de esta organización, chofer de metro y que el año 2015 estaba encargado de capacitación y formación sindical junto con ser el dirigente que

ve todo lo relacionado con los conflictos de los trabajadores con la empresa, Jorge Ávila Núñez, por otro lado, el director de la agencia de comunicaciones que prestó asesoramiento a la organización sindical durante ese periodo, Roberto Sáez.

También se hace necesario describir cómo se fue dando la organización sindical en Metro de Santiago, y para ello se cuenta con la visión de dos dirigentes actuales del Sindicato Unificado Metro e históricos trabajadores de esta empresa pública-privada.

Por tanto, el motor de esta investigación será la comprobación de la hipótesis del proyecto de estudio presentado, “La estrategia comunicacional implementada por el Sindicato Unificado Metro fue determinante en la solución positivamente del conflicto entre trabajadores y empresa, lo que es representativo para entender el actual funcionar de las organizaciones sindicales contemporáneas”.

La hipótesis planteada da cuenta de los cambios que han ido experimentado las organizaciones sociales y sindicales durante el último tiempo, asumiendo un rol protagónico en cuanto a la masificación de sus demandas mediante una estrategia comunicacional, en ciertos momentos, bien definida, lo cual es el caso de esta investigación.

Se debe considerar que la base de esta investigación está dada sobre una teoría que en estricto rigor se aplica a empresas, como lo es la Teoría de Estrategia Comunicacional, por ende, esta investigación dará un giro a esta teoría para comprobar su aplicabilidad a organizaciones sindicales.

Se considera materia fundamental la posibilidad que organizaciones sindicales puedan hacer uso de este tipo de estrategias para bordar los conflictos que deben enfrentar cotidianamente con las respectivas empresas.

Se contextualizará, también, para entender de mejor forma cómo se fue desarrollando este conflicto entre el Sindicato Unificado Metro y la empresa Metro S.A.

Junto con lo anterior, se abordará una breve historia del movimiento sindical chileno y más en profundidad la historia del movimiento sindical en la empresa Metro S.A.

Una vez con todos los antecedentes necesarios se procederá a elaborar una propuesta en general para que sea aplicada en las organizaciones sindicales que lo deseen.

Si finalizará esta investigación con las conclusiones que ésta dejó y que podrían ser precedente de cara a las nuevas formas en que se desenvuelvan las organizaciones sindicales ante las empresas.

## CAPÍTULO I

### 1.1. LA HISTORIA DE METRO

Con una creciente migración del campo a la ciudad en la segunda mitad del siglo XX, la capital de Chile, los ciudadanos fueron testigos de cómo la Santiago vio cada vez más colapsadas en sus principales arterias.

Es que el aumento de personas en las veredas y vehículos en las calles provocó que en la década del '40, las autoridades de gobierno comenzaran a pensar en un avance en lo que conlleva al transporte público para movilizar a los capitalinos.

Sin embargo, no fue hasta el año 1965 donde pasó de ser una idea a un plan concreto para responder a esta demanda. En el año 1968 el presidente Eduardo Frei Montalva firmó el Plan Regulador de Transporte de Santiago que, orientado a otorgar una solución integral a largo plazo, proyectaba configurar una red integrada de 5 líneas de trenes subterráneos de una longitud de 80 kilómetros<sup>15</sup>.

Recién en 1969 se dio el inicio a la construcción del primer trayecto de este nuevo medio de transporte. No obstante, la Línea 1 del Metro, que fue cimentada en la intersección de las calles Las Rejas con La Alameda, fue finalizada el 15 de septiembre de 1975, en los primeros años de la dictadura militar, encabezada por el general Augusto Pinochet<sup>16</sup>.

El primer tramo tenía una extensión de 8,3 kilómetros bajo tierra que recorrían la distancia entre la estación Las Rejas y La Moneda. En 1977, se inauguró la Línea 2 del metro con estaciones entre Los Héroes y Lo Ovalle, las que en 1987 se extendieron al norte con las estaciones Santa Ana y Puente Cal y Canto<sup>17</sup>.

La Línea 1 del nuevo transporte público para los santiaguinos se dio por finalizada a principios de la década de los '80 llegando hasta el sector oriente de la

---

<sup>15</sup> Memoria Chilena. (2017). Metro de Santiago. 2017, de Memoria Chilena Sitio web: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-97809.html>

<sup>16</sup> Memoria Chilena. (2017). Metro de Santiago. 2017, de Memoria Chilena Sitio web: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-97809.html>

<sup>17</sup> Memoria Chilena. (2017). Metro de Santiago. 2017, de Memoria Chilena Sitio web: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-97809.html>

capital, con una estación terminal en Escuela Militar. La red de servicio total alcanzaba 25 kilómetros combinando las dos rutas. La siguiente escalada en crecimiento de las rutas tuvo freno, debido a la situación económica y política por la que atravesaba el país.

El Metro de Santiago, hasta entonces, estaba a cargo del Ministerio de Obras Públicas que, en esos años, estaba bajo el mandato de Bruno Siebert Held, quien pertenecía a la milicia chilena.

Con la llegada de la democracia y la caída del dictador Augusto Pinochet, Metro también afrontaría cambios significativos.

El Ministerio de economía, fomento y reconstrucción promulgo la Ley 18.772 el 28 de enero de 1898, que autorizó la transformación de la Dirección General de Metro, dependiente del Ministerio de Obras Públicas, en Sociedad Anónima. En términos formales esta transformación se traduce en una desvinculación jurídica, administrativa y financiera del MOP, para pasar a ser administrada por un Directorio nominado por los accionistas, en este caso la Corporación de Fomento de la Producción y el Fisco representado por el Ministerio de Hacienda, y quedar sometida a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros y sus trabajadores regidos por las normas del Código del Trabajo<sup>18</sup>.

Más cerca del fin de la década de los noventa se reactivaron los planes de agregar y ampliar el alcance de la red de Metro con nuevas líneas. No obstante, a diferencia de la planificación inicial, la mirada se posó sobre el sector sur oriente de la capital, el cual concentraba a la mayor densidad poblacional<sup>19</sup>.

Esto se debe a que el centro de Santiago ya no era más un barrio exclusivo para habitar y/o el trabajo. La gente comenzó a habitar y/o trabajar más hacia la periferia de la capital, por lo que existía la necesidad de corresponder esa necesidad mayor abarcamiento del moderno transporte público.

---

<sup>18</sup> Metro. (2017). Historia de Metro. 2017, de Metro.cl Sitio web: <http://www.metro.cl/corporativo/historia>

<sup>19</sup> Memoria Chilena. (2017). Metro de Santiago. 2017, de Memoria Chilena Sitio web: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-97809.html#>

Se proyectó entonces la línea 5, que comprendía el tramo entre la Plaza Baquedano y Bellavista La Florida. El 5 de abril de 1997 el presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle inauguró la nueva línea que, en el curso de los seis años siguientes se amplió hacia el norte con cinco estaciones: Bellas Artes, Plaza de Armas, Cummings y Quinta Normal<sup>20</sup>.

En febrero de 1998 comenzaron los trabajos de extensión hasta Santa Ana. En este proyecto se utilizó el método NATM (New Austrian Tunneling Method), que consiste en la construcción de interestaciones y estaciones por tuneado, es decir, sin abrir la superficie. Gracias a este método de construcción, Metro de Santiago puede perforar la ciudad en distintos niveles minimizando las perturbaciones a la comunidad y haciendo más eficiente la construcción<sup>21</sup>.

El 21 de marzo del año 2000, fueron inauguradas las 3 nuevas estaciones de la Línea 5, cruzando el centro histórico de la capital: Bellas Artes, Plaza de Armas y Santa Ana, conectando a esta última con Línea 2. A esa fecha, Metro transportaba cerca de un millón de pasajeros diariamente, a través de sus 40,4 kilómetros de recorrido y 52 estaciones<sup>22</sup>.

Este año, el presidente de la República, Ricardo Lagos Escobar, anunció la ampliación de la red de Metro mediante la construcción de las extensiones de Línea 5 al poniente y Línea 2 al norte y sur<sup>23</sup>.

A partir del año 2002, se dio inicio a la construcción de una cuarta línea del metro que rodeaba la zona suroriente de Américo Vespucio y llegaba hasta la plaza principal de la comuna de Puente Alto<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> Memoria Chilena. (2017). Metro de Santiago. 2017, de Memoria Chilena Sitio web: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-97809.html#>

<sup>21</sup> Metro. (2017). Historia de Metro. 2017, de Metro.cl Sitio web: <http://www.metro.cl/corporativo/historia>

<sup>22</sup> Metro. (2017). Historia de Metro. 2017, de Metro.cl Sitio web: <http://www.metro.cl/corporativo/historia>

<sup>23</sup> Metro. (2017). Historia de Metro. 2017, de Metro.cl Sitio web: <http://www.metro.cl/corporativo/historia>

<sup>24</sup> Memoria Chilena. (2017). Metro de Santiago. 2017, de Memoria Chilena Sitio web: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-97809.html#>



Dos años después, el 31 de marzo se inauguró la extensión poniente de Línea 5, sumando dos nuevas estaciones: Cumming y Quinta Normal. El 8 de septiembre Metro marcó un nuevo hito al cruzar de forma subterránea el río Mapocho para poner en servicio las estaciones Patronato y Cerro Blanco de la extensión norte de la Línea 2. En tanto que el 22 de diciembre entraron en operación las estaciones El Parrón y La Cisterna, correspondientes a la extensión sur de Línea 2<sup>25</sup>.

Con el aumento tanto del número de capitalinos y nuevas rutas de viaje dentro de la capital, surgen las estaciones intermodales. Estas fueron diseñadas para permitir una mejor interacción entre Metro y los otros medios de transporte, como colectivos, microbuses, buses interurbanos, entre otros. Hoy existen en las estaciones Vespucio Norte, Pajaritos, La Cisterna, Lo Ovalle y Bellavista de La Florida<sup>26</sup>.

El 25 de noviembre del 2005 fueron puestas en servicio las estaciones Cementerios y Einstein de Línea 2 hacia el Norte<sup>27</sup>. Cinco días después, se inauguró el primer tramo de la Línea 4 que comprendía el tramo subterráneo entre las estaciones Tobalaba y Grecia, y en viaducto entre Vicente Valdés y Plaza de Puente Alto. El tramo entre Grecia y Vicente Valdés fue habilitado el 2 de marzo de 2006<sup>28</sup>.

Con el Metro funcionando en un gran nivel y cada vez expandiendo más sus rutas, llega el año de inflexión para la empresa de transporte. En el año 2007, bajo el primer periodo gubernamental de Michelle Bachelet, Metro de Santiago pasó a formar parte del Transantiago, un nuevo e innovador sistema de transporte público que buscaba dejar atrás la ya obsoleta dinámica de traslado de pasajeros y fusionar el Metro con los buses.

---

<sup>25</sup> Metro. (2017). Historia de Metro. 2017, de Metro.cl Sitio web: <http://www.metro.cl/corporativo/historia>

<sup>26</sup> Metro. (2017). Historia de Metro. 2017, de Metro.cl Sitio web: <http://www.metro.cl/corporativo/historia>

<sup>27</sup> Metro. (2017). Historia de Metro. 2017, de Metro.cl Sitio web: <http://www.metro.cl/corporativo/historia>

<sup>28</sup> Memoria Chilena. (2017). Metro de Santiago. 2017, de Memoria Chilena Sitio web: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-97809.html#>

Como toda nueva implementación de sistema, el funcionamiento de este no fue de los óptimos en los primeros años. Esto trajo muchas críticas por parte de la ciudadanía, quienes rechazaron fervientemente la nueva manera de movilizarse dentro de la capital.

El Metro, que pasó ser el principal eje de este nuevo sistema de transporte, se vio muy afectado en su funcionamiento con la nueva medida. La demanda se duplicó y se incorporaron nuevos pasajeros, por lo que Metro se hizo más masivo duplicando con ello su rentabilidad social<sup>29</sup>.

El 10 de febrero de 2007 fue la fecha en que se puso en marcha el Transantiago, un nuevo y radical plan de transporte público para la ciudad de Santiago que reemplazaba por completo al antiguo sistema de las micros “amarillas”. El Transantiago se estructuró en base a la licitación a operadores privados de una malla de recorridos troncales y alimentadores definidos centralmente, un sistema de pago integrado y una renovación y “racionalización” del tamaño de flota<sup>30</sup>.

El sistema generó enormes expectativas, pero derivó en uno de los mayores fracasos de política pública de Chile. La revista ‘The Economist’ (7/2/2008) lo llamó “un modelo de cómo no hacer una reforma de transporte público”. Los primeros meses de funcionamiento fueron caóticos en la capital: falta de buses, amplias zonas sin servir, desconocimiento sobre los recorridos, largas filas en los paraderos y un aumento significativo de los tiempos de viaje<sup>31</sup>.

Tras las falencias arrojadas por este nuevo sistema de transporte en sus inicios, el Transantiago fue la prioridad para los gobiernos, por lo que la inyección de recursos del Estado fue altísima. A esto se tiene que sumar el estado de las calles de Santiago, las cuales no eran aptas en su totalidad para los nuevos buses que circulaban por la capital (Briones 2007).

---

<sup>29</sup> Metro. (2017). Historia de Metro. 2017, de Metro.cl Sitio web: <http://www.metro.cl/corporativo/historia>

<sup>30</sup> Ignacio Briones. (2007). Transantiago: Un problema de información. 2017, P. 38-39, de EURE Sitio web: <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612007000300010>

<sup>31</sup> Ignacio Briones. (2007). Transantiago: Un problema de información. 2017, P. 38-39, de EURE Sitio web: <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612007000300010>

Pese a las dificultades que se presentaron, Metro siguió expandiendo su plan de recorrido, aumentando el kilometraje, implementando nuevas medidas para agilizar el viaje de los pasajeros, etc. En enero del 2007, la presidenta Bachelet dio inicio a las obras de extensión de la Línea 5 hacia Maipú y un mes más tarde comenzaron las faenas para la extensión de la Línea 1 en el oriente de la capital<sup>32</sup>.

Entre los años 2009 y 2010, Metro siguió creciendo, inaugurando nuevas estaciones. En la Línea 4 se inició la construcción de la estación San José de la Estrella de la comuna de La Florida. Por su parte, la Línea 1 vio nacer las tres nuevas estaciones de la extensión oriente con Manquehue, Hernando de Magallanes y la nueva estación terminal, Los Dominicos<sup>33</sup>.

En tanto en Línea 5, comenzó a funcionar la primera etapa de la extensión hasta Pudahuel sumándose las estaciones Gruta de Lourdes, Blanqueado, Lo Prado, San Pablo y Pudahuel. A fines de ese mismo año se inauguraron las estaciones Barrancas, Laguna Sur, Las Parcelas, Monte Tabor, Del Sol, Santiago Buera y Plaza de Maipú<sup>34</sup>.

En la actualidad, Metro sigue con la consigna de conectar cada vez más a los santiaguinos, con la creación de dos nuevas líneas: la 3 y la 6. El proyecto de esta última integrará a Cerrillos y Pedro Aguirre Cerda a la red del metro, y también atravesará comunas como San Miguel, Santiago, Ñuñoa y Providencia. Al año, sus 15 trenes beneficiarán a 1,1 millones de habitantes<sup>35</sup>.

El plan contempla diez estaciones: Cerrillos, Lo Valledor (donde combina con el tren expreso a Nos), presidente Pedro Aguirre Cerda, Franklin (combinación con Línea 1), Biobío, Ñuble (con Línea 5), Estadio Nacional, Ñuñoa (con Línea 3), Inés

---

<sup>32</sup> Metro. (2017). Historia de Metro. 2017, de Metro.cl Sitio web: <http://www.metro.cl/corporativo/historia>

<sup>33</sup> Metro. (2017). Historia de Metro. 2017, de Metro.cl Sitio web: <http://www.metro.cl/corporativo/historia>

<sup>34</sup> Metro. (2017). Historia de Metro. 2017, de Metro.cl Sitio web: <http://www.metro.cl/corporativo/historia>

<sup>35</sup> Manuel Valencia, Juan Pablo Bravo. (2017). Nueva Línea6: El nuevo "puente" que unirá el sector oriente y sur-poniente de Santiago. 2017, de El Mercurio Sitio web: <http://infografias.elmercurio.com/20170611-CRO-metrolinea6/>

de Suárez y Los Leones (con Línea 1). Se proyecta una futura extensión sur a Lo Errázuriz, donde combinaría con el tren a Melipilla<sup>36</sup>.

Mientras que la Línea 3, contará con 22 km de extensión y 18 estaciones. De esta forma beneficiará directamente a 6 comunas y a cerca de 700 mil personas. La nueva línea tendrá un trazado en forma de L, comenzando en la comuna de Huechuraba y finalizando en la estación Larraín, comuna de La Reina. Durante su recorrido combinará con Línea 2 en estación Puente Cal y Canto, con Línea 1 en Universidad de Chile, con Línea 5, en Irarrázaval, con Línea 6 en estación Nuñoa, y con línea 2A en estación Plaza Egaña<sup>37</sup>.

## 1.2. ANTECEDENTES: HISTORIA DEL MOVIMIENTO SINDICAL CHILENO

Para hablar de sindicalismo en Chile, debemos remontarnos comienzos del siglo XX, donde las condiciones de vida de los obreros y trabajadores de las grandes ciudades eran paupérrimas. En 1906 el Congreso Nacional creó el “Consejo de Habitaciones para Obreros” al objeto de garantizar un mínimo de higiene. Sin embargo, el problema, conocido ya desde el siglo XIX como la “cuestión social”, se escapaba por todos lados al gobierno y al Estado<sup>38</sup>.

Hasta 1914, solamente se habían aprobado dos leyes laborales: El Consejo de Habitaciones Obreras y la Ley del Descanso Dominical. Pero las raíces de la llamada “Cuestión Social” eran anteriores a la Guerra del Pacífico. Después de ésta, las contradicciones entre ricos y pobres se hicieron evidentes y ofensivas, agudizándose los conflictos en la primera década del siglo XX<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Manuel Valencia, Juan Pablo Bravo. (2017). Nueva Línea6: El nuevo "puente" que unirá el sector oriente y sur-poniente de Santiago. 2017, de El Mercurio Sitio web: <http://infografias.elmercurio.com/20170611-CRO-metrolinea6/>

<sup>37</sup> Universia. (2013). Metro inicia la construcción de línea 3. 2017, de Universia.cl Sitio web: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/06/07/1028980/metro-inicia-construccion-linea-3.html>

<sup>38</sup> Víctor Ulloa. (2003). El movimiento sindical chileno del siglo XX hasta nuestros días. P. 7. Santiago: OIT.

<sup>39</sup> Víctor Ulloa. (2003). El movimiento sindical chileno del siglo XX hasta nuestros días. P. 7. Santiago: OIT.

Es así como los mineros y trabajadores urbanos comenzaron a protestar en pro de mejoras salariales, laborales y previsionales realizando las primeras huelgas. La movilización de los trabajadores contaba ya con una base organizacional previa. En 1910 había más de 400 organizaciones mutuales. En los comienzos del siglo XX aparecen los sindicatos de trabajadores. En algunas ciudades, como Iquique, los sindicatos establecieron alianzas con las mutuales dando origen a las mancomunales. En este período también aparecen las sociedades de resistencia de tendencia anarquista<sup>40</sup>.

Entre 1890 y 1915 entre huelgas generales, parciales, mítines, manifestaciones e incidentes hubo 78 actos de protesta, estimándose que solamente entre 1902 y 1908 hubo 200 huelgas. El 50% de estas huelgas se produjo en la zona salitrera y en Santiago. Dependiendo de la magnitud del movimiento huelguístico es que los gobiernos parlamentarios intervinieron a través del Ejército y la Armada<sup>41</sup>.

La represión cobró cientos de vidas. Aproximadamente 100 muertos en Valparaíso, en 1903, con ocasión de la huelga de los estibadores de la Pacific Steam Navigation Company; 200 víctimas en Santiago, en 1905, con ocasión de la Huelga de la Carne. El episodio más brutal ocurrió el 21 de diciembre de 1907 en la Escuela Santa María de Iquique<sup>42</sup>. Esta masacre es una de las más recordadas en Chile y por los distintos movimientos de trabajadores a lo largo de la historia del país, debido a la gran cantidad de muertos, chilenos y extranjeros, y la brutalidad del actuar de las autoridades chilenas.

En los años inmediatamente posteriores a la masacre de Iquique, el movimiento sindical experimentó un retroceso hasta aproximadamente 1916. En ese lapso solamente las tendencias mutualistas y anarcosindicalista mantuvieron sus cuadros operativos. Especial mención merece en esta fase la labor de Luis

---

<sup>40</sup> Víctor Ulloa. (2003). El movimiento sindical chileno del siglo XX hasta nuestros días. P. 7. Santiago: OIT.

<sup>41</sup> Víctor Ulloa. (2003). El movimiento sindical chileno del siglo XX hasta nuestros días. Pag 7. Santiago: OIT.

<sup>42</sup> Víctor Ulloa. (2003). El movimiento sindical chileno del siglo XX hasta nuestros días. P. 7. Santiago: OIT.

Emilio Recabarren, quien en 1906 fue elegido diputado por Tocopilla, pero, al negarse a prestar el juramento oficial, sus pares lo excluyeron del hemiciclo. En junio de 1912 rompió con su antiguo Partido Democrático y fundó el Partido Obrero Socialista<sup>43</sup>.

Después de 1917 hubo un fuerte crecimiento de los sindicatos y de las huelgas: 130 entre 1917 y 1920. En 1919 se creó la división chilena de la International Workers of the World (IWW). De mayor importancia fue la Federación de Obreros de Chile (FOCH), organización mutualista fundada en 1909, pero que, en 1919, bajo la conducción de Recabarren, era socialista<sup>44</sup>.

No podemos hablar de la organización por parte de los trabajadores sin dejar de mencionar los inicios de los grandes conglomerados del proletariado, como Federación de Obreros de Chile (FOCH), a la Central Nacional de Sindicatos (CNS) y a la Central Unitaria de Trabajadores.

Con todos los revolucionarios cambios en la sociedad chilena a fines del Siglo XX, y debido al crecimiento agigantado de la industria nacional, los obreros aumentaron de la misma manera su cantidad. No obstante, hubo varios ítems que fueron relegados por este incremento de la mano de obra, que es la falta de una legislación social que protegiera al trabajador de los abusos del capital<sup>45</sup>.

Otro de los problemas era la calidad de vida de los trabajadores. Con el constante aumento de la oferta laboral, mucha gente acudía a estos trabajos, lo que provocó que las personas se concentraran en campamentos y conventillos para asentarse. Las familias sufrían de las enfermedades provocadas por el hacinamiento, donde en una pieza podrían habitar más de 5 personas.

Por su puesto que el tema alimentario era crítico también. En las salitreras, los empleadores utilizaban el sistema de fichas para pagar a los trabajadores, quienes intercambiaban estas por productos alimenticios. No obstante, los patrones

---

<sup>43</sup> Víctor Ulloa. (2003). El movimiento sindical chileno del siglo XX hasta nuestros días. P. 7. Santiago: OIT.

<sup>44</sup> Víctor Ulloa. (2003). El movimiento sindical chileno del siglo XX hasta nuestros días. P. 7. Santiago: OIT.

<sup>45</sup> María Garcés, Pedro Milos. (1988). Las Centrales Unitarias en la historia del sindicalismo chileno. Santiago, Chile: ECO. Pag 15.

al no tener ninguna legislación que los restringiera en sus medidas, estos se retrasaban con los pagos, además de despedir trabajadores de manera arbitraria.

En este contexto, de empobrecimiento y de una clase obrera más numerosa y concentrada geográficamente en las minas del salitre en el norte, del carbón en el Sur y en ciudades como Santiago y Valparaíso, comenzaron a surgir, a principios de siglo, nuevas organizaciones obreras: las Sociedades de Resistencia y las Mancomunales<sup>46</sup>.

La Federación Obrera de Chile se fundó el 18 de septiembre de 1909, siguiendo la tradición mutualista que había orientado a los trabajadores chilenos en la segunda mitad del siglo pasado. Sin embargo, a diez años de su fundación, en 1919, reformuló por completo sus orientaciones y se transformó en una asociación sindical revolucionada<sup>47</sup>.

Al momento de su fundación, la FOCH (cuya denominación original fue 'Gran Federación Obrera de Chile') agrupó a diversas categorías de trabajadores ferroviarios: operarios, jefes de taller, mayordomos y obreros de Maestranza. Sus propósitos declarados fueron "propender al perfeccionamiento moral e intelectual de sus miembros" al mismo tiempo que a "su ayuda efectiva". Se proponía asimismo intervenir "amistosamente entre los desacuerdos que se produzcan entre los obreros y los patrones, siempre que las causas sean justificadas"<sup>48</sup>.

En 1934, existían tres grandes Centrales Sindicales: La FOCH (Federación Obrera de Chile), que tenía como base la idea de un frente único; la CGT (Confederación General del Trabajo), la cual había reagrupado a los trabajadores de orientación anarquista y partidaria de acción directa; y la CNS (Confederación Nacional de Sindicatos), que reunía a sindicatos legales (Garcés, Milos, 1988).

---

46 María Garcés, Pedro Milos. (1988). Las Centrales Unitarias en la historia del sindicalismo chileno. Santiago, Chile: ECO. Pag 16

47 Ídem

48 Ídem

Sin embargo, el proceso unitario, siguió dos cursos: el de la acción y el del debate. Fue en 1936, luego de vasta experiencia en constituyó una central única de los trabajadores, la Confederación de Trabajadores de Chile (CTCH)<sup>49</sup>.

Luego de años de luchas por parte de las distintas organizaciones de los trabajadores, el movimiento comienza a debilitarse, debido a diferencias internas incluso provocada por el sistema imperante.

En un salto temporal, en febrero de 1953 se crea la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), luego de una fuerte desarticulación por parte del movimiento sindical chileno (Garcés, Milos, 1988).

En su Declaración de Principios, la CUT se define como oposición al sistema imperante y su voluntad de cambio:

- *“Que el régimen capitalista actual, fundado en la propiedad privada de la tierra, de los instrumentos y medios de producción y en la explotación del hombre por el hombre, que divide la sociedad en clases antagónicas: explotadores y explotados, debe ser sustituido por un régimen económico-social que liquide la propiedad privada hasta llegar a la sociedad sin clases, en la que aseguren al hombre y a la humanidad su pleno desarrollo”<sup>50</sup>.*

En cuanto a la estructuración orgánica interna de la nueva central, el Congreso resuelve que, por la base, la CUT estará constituida por sindicatos, asociaciones legales y libres, uniones de obreros, empleados, técnicos y profesionales, agrupados en Consejos Provinciales, Comunales o Locales. A nivel de dirección nacional, los órganos serían: el Congreso, Consejo Directivo Nacional, el Consejo de Federaciones y la Conferencia Nacional<sup>51</sup>.

En el inciso de la fijación de los términos en que se concibe la lucha sindical y el papel de los sindicatos, la Declaración de Principios apunta que:

---

49 María Garcés, Pedro Milos. (1988). Las Centrales Unitarias en la historia del sindicalismo chileno. Santiago, Chile: ECO, Pag 53.

50 María Garcés, Pedro Milos. (1988). Las Centrales Unitarias en la historia del sindicalismo chileno. Santiago, Chile: ECO, Pag 100

51 María Garcés, Pedro Milos. (1988). Las Centrales Unitarias en la historia del sindicalismo chileno. Santiago, Chile: ECO, Pag 102



- *“Que la Central Única de Trabajadores considera la lucha sindical como parte integrada del movimiento general de clases del proletariado y de las masas explotadas y en esta virtud, no debe ni puede permanecer neutral en la lucha social y debe asumir el rol de dirección que le corresponde. En consecuencia, declara (...) que los sindicatos son organismos de defensa de los intereses y fines de los trabajadores dentro del sistema capitalista. Pero, al mismo tiempo, son organismos de lucha clasista que se tilda como meta la emancipación económica de los mismos, o sea, la transformación socialista de la sociedad, la abolición de las clases y la organización de la vida humana mediante la supresión del Estado opresivo”*<sup>52</sup>.

La Central Unitaria de Trabajadores, fue precursora de la tendencia de sindicalización. Así lo expresan la relación más baja a fines de los veinte, en que sólo eran el 2,7%, y la más alta alcanzada a fines de los sesenta, en que llegó a ser de un casi un 30% del total de trabajadores del país<sup>53</sup>.

De esta manera y cerrando el capítulo de los inicios de las distintas plataformas en la que los trabajadores lograban organizarse con el fin de combatir la desigualdad, asedio laboral, baja calidad de vida, despidos injustificados, inseguridad laboral, entre muchos otros ítems, la conclusión que se puede sacar es que por naturaleza la unidad es la respuesta a la desigualdad hacia para la clase obrera.

A pesar de que la dialéctica entre empleado y empleador se remite a la génesis de estos términos, es la organización la herramienta más potente y concreta en demanda del empoderamiento de la clase obrera la que permite que esta relación sea más equiparada, no permitiendo o impidiendo la explotación sea abrupta hacia para con los trabajadores.

---

52 Ídem

53 María Garcés, Pedro Milos. (1988). Las Centrales Unitarias en la historia del sindicalismo chileno. Santiago, Chile: ECO, Pag 113

### 1.3. HISTORIA MOVIMIENTO SINDICAL DE METRO

En un gran salto temporal, la historia sindical de Metro comienza en la década de los noventa. No obstante, la idea de organización por parte de los trabajadores se remonta a la década de los setenta.

Según el relato de los dirigentes sindicales, José Luis Donoso, actual Supervisor de Tráfico, y a Cástulo Araya, Director de Eventos (ambos trabajadores de Metro desde el año 1977 y 1978, respectivamente), el primer conflicto entre la empresa, que pertenecía en esos años al Ministerio de Obras Públicas, y los trabajadores data del año 1975.

Los empleados se encontraban en los eslabones más bajos de la escala laboral de aquellos años, por lo que los sueldos no eran de lo que uno podía calificar como digno. Se relata que los trabajadores guardaban las bolsas de té, lo que grafica la falta de recursos para los trabajadores, aprovechando su contenido al máximo, incluso más allá.

Ante las problemáticas por la calidad de vida que se llevaba dentro del trabajo, los funcionarios decidieron formar una organización, la cual contaba con representantes por áreas de trabajo de Metro. Las principales son: Material Rodante o Talleres; Tráfico (Compuesta por Conductores y Supervisores, reguladores, etc.); Eléctrica; y Administrativos. En la actualidad, debemos agregar a los Vigilantes.

La principal inquietud por parte de los trabajadores era la gran diferencia que existía entre los honorarios que recibían los empleados públicos con los privados. Esto provocó que muchos migraran hacia la gestión privada, en busca de mejores sueldos. Mientras que, si bien el área pública ofrecía estabilidad laboral, los salarios eran muy bajos.

Otro problema complementario eran los trayectos del hogar al trabajo y del trabajo al hogar, ya que estos eran extensos y el transporte público de aquellos años no contaba con un horario y una viabilidad que permitiera al trabajador transportarse a sus lugares de trabajo, lo que perjudicaba directamente a sus horas de descanso.

El operario de Metro trabajaba de lunes a domingo, por la rotación de trabajo, pudiendo elegir 2 días libres, no obstante, la elección de estos días estaba condicionada por la presión de parte de la jefatura de Metro.

La vestimenta también era un caso, ya que los trabajadores no contaban con la indumentaria necesaria para realizar sus deberes, por lo que ellos mismo tenían que costear, por ejemplo, zapatos aptos para esa clase de trabajo.

Entre los años 1980 y 1985, se conformó la “Coordinadora Sindical”, la cual aboga por derechos que los trabajadores por años demandaban. Como esto sucedió durante el periodo de la dictadura militar, comandada por Augusto Pinochet, las reuniones eran de carácter privado.

Las primeras organizaciones eran más bien deportivas, musicales, eventos sociales, entre otras. Sin embargo, estas eran las instancias para que los empleados manifestaran entre ellos sus inquietudes en las distintas áreas. El punto de reunión era en la Iglesia de la Gratitud Nacional. Ahí se formó la primera organización de trabajadores, la que operó cerca de 6 a 8 meses.

El liderazgo de la empresa, dado el contexto sociopolítico en Chile, era de carácter autoritario, como relatan los empleados. Esto llevó a que las decisiones que se tomaban en el directorio no respondían a un bienestar laboral.

En esos años, hubo una publicación en un medio, una caricatura que hacía referencia a los tratos dentro de Metro. El ministro de Obras Públicas, el militar Bruno Siebert Held, tenía el conocimiento del trabajo organizacional que realizaban 7 dirigentes en pro de las mejoras laborales. Sin embargo, un día citó a estas siete personas y los despidió. Hubo persecución para el resto de los participantes de esta organización, y por supuesto, dándole término.

En su discurso ante el resto de los empleados, posterior a haber terminado abruptamente el vínculo de los empleados con Metro, Siebert dijo una frase que quedó grabada en todos los trabajadores: *“Acá hay pan duro, pero seguro”*, reflejaba el asedio laboral de parte de la dirección de Metro.

Con la llegada de la democracia a Chile, Metro pasa de ser una empresa pública a una privada, donde hubo un cambio en el mando. Ahora había una directiva, gerentes a cargo de la empresa, quienes llegaron con una visión social, al identificar las condiciones laborales.

El 7 de marzo de 1990, se conforma el primer Sindicato de Trabajadores de Metro, constituido por un dirigente del área eléctrica, administrativa, conductores,

jefes de estación y del área de reguladores. El porcentaje de afiliación era mayor al 90 por ciento, lo que correspondía entre 900 y 1.000 trabajadores y trabajadoras.

Las dos primeras grandes negociaciones colectivas se dieron en el año 1991 y 1992. En la primera, el objetivo central era rescatar los mejores beneficios que otorgaba el área pública (días administrativos, por ejemplo), con los del área privada (turnos). En ese proceso, los trabajadores subieron el doble de su sueldo.

Las distintas áreas de trabajo, pertenecientes al sindicato, tenían un representante, donde cada uno de estos eran elegidos dentro de la misma área. Además, las oficinas del sindicato se encontraban dentro de las instalaciones de Metro, tras un acuerdo con la empresa. Esto otorgaba autoridad dentro del espacio, lo que se había ganado con las negociaciones colectivas.

En julio del año 1994, los conductores hacen una protesta, llamada el “Uniformazo”. La empresa lo llamó el “Viernes Negro”. 200 conductores deciden, por primera vez, trabajar sin sus uniformes, pero sin detener el transporte que movilizaba a los capitalinos.

Este suceso debilitó el movimiento sindical dentro de Metro, ya que los intereses de las áreas eran distintos. Finalmente, el 18 de enero de 1995 se separa la organización. Los gerentes tenían la intención de dividir a este grupo que había comenzado a tomar fuerza y protagonismo. La estrategia fue tentar a los sindicatos y sus dirigentes.

Otro hecho que jibarizó al movimiento fue la ley de subcontratación. Metro, ya que se optó por la idea de contratar distintos tipos de estudiantes de universidades, como la UTEM (Universidad Tecnológica Metropolitana), dándoles la oportunidad de poder estudiar y trabajar, pero con bajos sueldos.

En el 2007 hubo una huelga menor de los conductores de media jornada, debido al tema de la subcontratación. Estos empleados provenían de las universidades. Muchos de ellos abandonaron los estudios para quedarse a trabajar en Metro, pero los bajos salarios, en comparación a los conductores internos, los llevó a formar su propia sindicalización.

Los intereses de los trabajadores comenzaron a cambiar, provocando disputas entre los distintos sindicatos. Finalmente decidieron repartir los beneficios entregados y otros conservarlos.

Los conductores tienen el pensamiento que ellos son el eslabón más importante de la empresa. Debido a esto, formaron su propio sindicato, quedando: 1) Sindicato Central, 2) Sindicato de Profesionales y 3) Sindicato de Conductores.

Con la Ley de Subcontrato, en el 2007, se configuró el Sindicato de Trabajadores Internos. Los trabajadores comenzaron a unirse frente a la adversidad, conductores y conductores de media jornada, los que en un comienzo tuvieron diferencias. Las negociaciones separadas por los sindicatos tuvieron suerte dispar. Por consecuencia, se fueron perdiendo los beneficios (bonos, turnos, días administrativos, etc.).

Los trabajadores se dieron cuenta que divididos perdieron fuerza. Durante ese mismo año, la clase trabajadora formó la Federación de Sindicatos. Los dirigentes de los distintos sindicatos, quienes ya tenían conflicto entre ellos, se volvieron a reunir, todo en el marco de una cena, como relatan los participantes, donde el ambiente llamaba a la unión.

Finalmente, en el año 2014 y después de varias rotativas en las distintas directivas, se conforma el Sindicato Unificado de Metro, donde se logra la unión de los conductores en un 100%, a quienes se adhirieron los demás trabajadores (vigilantes, administrativos, área operativa, entre otros).

Lo principal era ayudar a los trabajadores de bajos recursos que también estudiaban. Hubo varios que renunciaron a sus carreras. Los que se quedaron, fueron un gran aporte, debido a sus conocimientos adquiridos en la universidad.

En la actualidad, los trabajadores afiliados al Sindicato Unificado de Metro son cercano a los 1.150 empleados.

## CAPÍTULO II

### 2.1. PRESENTACIÓN DEL CONFLICTO

Antes de entrar a la presentación del conflicto en sí, se hace necesario señalar por qué la Comunicación cumple un rol importante dentro de los conflictos, incluso dentro de las guerras, guardando las proporciones, según el contexto de este trabajo.

El conflicto es un fenómeno muy difundido en las relaciones humanas. Cada vez que nos enfrentamos a expectativas contradictorias, que definimos una situación como de competencia, que deseamos un recurso considerado y escaso, sabemos que otros también quieren obtener, que vemos al otro como un obstáculo en algún proyecto, etc., estamos involucrados en un conflicto. El tema del conflicto ha sido estudiado desde diferentes perspectivas, pero se trata de un asunto en que los elementos ideológicos se encuentran siempre presentes, razón por la cual resulta muy difícil encontrar opiniones coincidentes <sup>54</sup>.

Guerra y comunicaciones han ido siempre de la mano... El uso de la comunicación como arma sistemática de guerra adquirió sus credenciales definitivas en la Primera Guerra Mundial, cuando Estados Unidos constituyó un “Comité de Información Pública”, con la tarea de explicar al público norteamericano por qué entraba a la guerra y, al mismo tiempo, convencer a los alemanes de que su derrota era inevitable. En la Segunda Guerra Mundial no sólo el fascismo y el nazismo hicieron uso de una abundante propaganda sino también los aliados<sup>55</sup>.

El Sindicato Unificado metro agrupa a la totalidad de los conductores de este medio de transporte los que a mediados del año 2014 se encontraban divididos en dos sindicatos, Sindicato N° 3 y N° 4 de Conductores de Metro y en el mes de

---

<sup>54</sup> Rodríguez, D. (2011). Gestión Organizacional: Elementos para su estudio. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

0

<sup>55</sup> Tironi, E. & Cavallo, A.. (2004). Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales. Santiago, Chile: Aguilar chilena de ediciones, p.19

octubre de ese año se llegan a un Congreso Constituyente Unitario donde ambos sindicatos se fusionan, naciendo así el Sindicato Unificado del Metro de Santiago.

El conflicto por analizar en esta investigación que se desarrolló durante el mes de agosto del año 2015 tiene su génesis en lo que ocurría en la Línea 1 del Metro de Santiago con la prueba de un nuevo Sistema de Pilotaje, que es CBTC<sup>56</sup> para la circulación de trenes.

Las pruebas del nuevo sistema de pilotaje en Metro se realizaban en turnos de noche y eran pagadas parcialmente o no se cancelaban como horas extras. Así, los conductores no lograban comprender en sus liquidaciones de sueldos si estas pruebas estaban siendo remuneradas.

De este modo el Sindicato Unificado de Metro de Santiago realizó un seguimiento generalizado de los conductores que se veían afectados por esta situación, en el cual se llegó a la conclusión que las remuneraciones correspondientes a esas pruebas del nuevo Sistema de Pilotaje no se habían cancelado por concepto de horas extras.

Sumado a esto, se ponía fin a las mesas técnicas de trabajo entre el Sindicato Unificado Metro y Metro de Santiago S.A., donde se abordaban temas relacionados con la seguridad laboral, asistencia y de la operación.

Estas mesas técnicas no tenían un carácter resolutivo, las conclusiones de éstas no era aplicadas a los respectivos puestos de trabajo, lo que permitiría mejorar las condiciones de trabajo de los choferes.

Otro tema importante que gatilló el conflicto que se desarrolló en agosto del año 2015, fue que la empresa Metro de Santiago S.A., no habría estado respetando lo que establecían los instrumentos colectivos vigentes, lo que se refiere al mal pago de compensaciones, de bonos, el no respeto a feriados legales, el estrés operacional que generaba el transporte diario de dos millones trescientos mil pasajeros.

Pero lo que terminó por desencadenar el conflicto se relaciona con el hecho que los choferes que estaban participando del nuevo sistema de pilotaje y a raíz del

---

<sup>56</sup> Communication Based Train Control

mal pago de las horas extras en jornadas nocturnas, los operadores de trenes de Línea 1 no se quedaban más allá de la hora del término de servicio de Metro, de este modo en la en ese entonces, estación terminal San Pablo, hubo choferes que se negaron a conducir trenes.

La empresa Metro de Santiago resolvió este problema con la colocación de choferes en formación en los trenes que no contaban con sus choferes correspondientes, es decir, alumnos que aún no aprobaban su curso de conducción, lo que finalmente gatilla el conflicto desarrollado en agosto del año 2015.

Según el dirigente encargado en ese momento de conflictos, Jorge Ávila Núñez, la pugna con la empresa Metro de Santiago S.A. no estaba centrada en temas de remuneración, exigían el pago de los que correspondía, pero más allá de eso, el verdadero motivo de este conflicto se relacionaba a condiciones generales de trabajo, en función del hacinamiento que vivían los trabajadores, los choferes no tenían espacios para realizar la “permanencia” en los terminales, condiciones de higiene y seguridad eran inferiores a lo básico, lo que consideraban que eran condiciones mínimas que el empleador debiera entregar a sus trabajadores.

Los encargados de la organización sindical fueron quienes realizaron un trabajo con sus bases, específicamente en la Línea 1 y sus distintos turnos.

Factores que aceleran el conflicto entre choferes de Metro y la empresa:

- Unión de los sindicatos 3 y 4 en octubre del año 2014.
- Nacimiento del Sindicato Unificado Metro de Santiago.
- Realización de pruebas nocturnas del nuevo Sistema de Pilotaje automático.
- Poca claridad en el pago de horas extras por parte de la empresa Metro S.A.
- Malas condiciones laborales: Seguridad, comodidad, higiene, etc.
- Ruptura de las mesas de trabajo técnica entre choferes y empresa.
- Choferes del Sindicato Unificado Metro se reúsan a realizar los turnos fuera del horario de término de servicio de Metro.



- La empresa utiliza a choferes en formación para cubrir los turnos que estaban sin choferes con sus respectivos certificados y aprobación del curso de conducción.

Como primera medida previa a que estallara el conflicto, los choferes decidieron poner fin a la realización de pruebas nocturnas del nuevo Sistema de Pilotaje.

Esta medida se toma por:

- Poca certeza que la empresa cancelara las horas extras
- Para presionar a la empresa a sentarse en una negociación

De este modo los trabajadores convocaron a una asamblea extraordinario que se desarrolló el 9 de agosto del año 2015 donde se resolvió que:

- El camino para avanzar en mejoras es el de la movilización

Tras esta asamblea se tomaron medidas para presionar a la empresa:

- Generar atrasos intencionados en la frecuencia de trenes
- Elaborar una estrategia comunicacional para instalar en la opinión pública el conflicto que se estaba desarrollando y que pudiera enfrentar a las partes en conflicto.

## 2.1. ¿POR QUÉ SE LLEGA A LA CONCLUSIÓN DE ELABORAR UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL?

El periodista y director de la Agencia Comunicacional Andes, Roberto Sáez fue el encargado de elaborar la estrategia comunicacional del Sindicato Unificado Metro para enfrentar este conflicto, El Sindicato Unificado Metro, organización sindical que agrupa a la totalidad de los conductores del metro de Santiago, requirió definición e implementación de estrategia comunicacional para abordar el conflicto con la administración respecto a demandas salariales, seguridad y dignidad en los puestos de trabajo<sup>57</sup>.

Aspectos que vincularon a Agencia Andes con Sindicato Unificado metro:

---

<sup>57</sup> Agencia Andes. (2015). Movemos Santiago. diciembre 16, 2016, de Agencia de comunicación Andes Sitio web: <http://www.somosandes.cl/portafolio/movemos-santiago/>

- Nota de prensa aparecida en diciembre del 2014 que avisaba de un potencial conflicto.

- Necesidad de crecer como agencia y hacerse cargo de las comunicaciones de metro.

- Sindicato Unificado Metro solicitó colaboración de Agencia Andes para aspectos técnicos y comunicacionales para enfrentar el conflicto.

Agencia Andes realiza un diagnóstico de la situación del Sindicato Unificado Metro, lo que generó las siguientes conclusiones en función de elaborar una estrategia comunicacional:

- El Sindicato Unificado Metro tenía un problema importante en su estructura orgánica: Los delegados sindicales era pocos, y estos no respondía a la dirigencia sindical, entonces no había una correcta correa de transmisión con la base sindical, lo cual afectaba directamente en las acciones colectivas de los trabajadores, difícilmente se pudieran dar de forma organizada, en ese sentido, Agencia Andes consideró fundamental la comunicación política bien dirigida de forma interna.

- **Metro como eje estructurante del sistema de transporte de Santiago:** En este sentido el conflicto que se avizoraba reunía todas las condiciones para ser una disputa que tuviera el interés de toda la opinión pública, por ende, cada paso que se diera debía estar orientado en una estrategia definida y clara

Factores principales que detonaron que Sindicato Unificado Metro de Santiago utilizara un plan comunicacional para insertar en las masas el conflicto:

- **Poca fuerza colectiva de las bases:** Al haber una débil estructura organizacional interna, la fuerza colectiva del sindicato era débil también, lo que se vio expresado en las convocatorias iniciales a movilizaciones, donde las respuestas fue muy baja, en relación a asambleas y algunas manifestaciones en puestos de trabajo, en ese contexto se hacía importante amplificar la fuerza de los trabajadores en el marco de una Estrategia Comunicacional.

- **Llegar a la opinión pública:** Como se ha dicho anteriormente, Metro al concitar gran interés de la opinión pública, por lo cual es muy probable que este tipo

de conflictos sindicales se logre resolver en el ámbito de la opinión pública, dejando claro que la comunicación y la propaganda no reemplazan a la fuerza colectiva de los trabajadores y el factor subjetivo en los conflictos.

- **Temas de transporte en la capital son temas críticos para la ciudadanía:** El Sindicato Unificado Metro concluyó que la estrategia comunicacional debía involucrar a la ciudadanía y hacerla partícipe de este conflicto asumiendo que los choferes de Metro también luchaban por mejores condiciones para los usuarios.

De este modo y asumiendo que, en el campo corporativo, la idea de que los problemas (y las oportunidades) se encuentran hoy en el ámbito de la imagen o la comunicación, y no en el de la producción, se ha impuesto extensamente<sup>58</sup>.

Eje estructurante de la Estrategia Comunicacional o el objetivo de ésta en el conflicto entre el Sindicato Unificado Metro y Metro de Santiago S.A.

- **Trasladar la confrontación entre los involucrados en el conflicto:** Una de la principal misión, por todo lo señalado con anterioridad, era que el conflicto entre el Sindicato Unificado Metro y Metro de Santiago S.A. fuera trasladado desde la Mesa de Negociación a la opinión pública, con este se intentó generar un escenario de interpelaciones que permitiera que la empresa tuviera que responder al Sindicato en la Opinión Pública.

Jürgen Habermas, ha establecido a la Opinión Pública como el fenómeno ligado al flujo libre de información y de debate, y ha situado sus inicios en el Siglo XVIII; esto significa que también aparece vinculado al surgimiento y expansión de la democracia<sup>59</sup>

El Sindicato Unificado Metro realizó una preparación del conflicto varias jornadas antes de que éste estallara:

---

<sup>58</sup> Tironi, E. & Cavallo, A.. (2004). Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales. Santiago, Chile: Aguilar chilena de ediciones, p. 28.

<sup>59</sup> Tironi, E. & Cavallo, A.. (2004). Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales. Santiago, Chile: Aguilar chilena de ediciones, p. 58.

- **Trabajo con las bases:** Visitar a los choferes en sus puestos de trabajo para contarles el proceso de movilización que se aproximaba.

- **Elaboración de videos:** Se realizaron varios videos con la intención de llegar a la mayor cantidad de trabajadores posibles y usuarios, adelantándolos al conflicto que se aproximaba.

- **Desarrollo de redes sociales y plataforma web:** Dentro de la estrategia se resolvió el desarrollo de una plataforma web y redes sociales para concentrar ahí todos los mensajes de apoyo y demandas de los choferes.

La Estrategia Comunicacional desarrollada para el conflicto entre el Sindicato Unificado Metro y la empresa contó con ciertos elementos fundamentales que apoyaron en la difusión de las demandas de los trabajadores, teniendo como principal característica ser un Estrategia Comunicacional integral, que le diera a entender a la empresa que los trabajadores estaban utilizando todos los medios para hacer público su malestar:

- **Elementos digitales:** Utilización de redes sociales para masificar las demandas de los trabajadores del Sindicato Unificado Metro y apoyar en trasladar el conflicto a la opinión pública y usuarios de este medio de transporte. Se desarrolló una plataforma digital, [www.movemosantiago.cl](http://www.movemosantiago.cl), la que se confeccionó en función de viralizar el material, donde se publicó un video que exponía las demandas de los trabajadores, se expusieron por piezas gráficas por separado todas las demandas. En este ámbito se buscó que los usuarios y ciudadanía en general también tuviera presencia, para lo cual se generó el #MovemosSantiago, que tuvo una muy buena recepción, estas publicaciones aparecía constantemente en la plataforma web desarrollada. **(Ver anexos)**

- **Soporte de material impreso:** Se confeccionaron diversos afiches y volantes con distintos fines, el primero llegar a la ciudadanía o usuarios de Metro y otro que iba dirigido a los medios de comunicación. Estos elementos eran masificados por los propios trabajadores en los vagones de los trenes, donde se potenciaba el uso de la plataforma digital para que los usuarios conocieran más en profundidad las demandas, invitando también a la gente a ser parte del conflicto, con fotografías que demostraran el apoyo a los trabajadores. **(Ver anexos)**

- **Elementos sonoros:** Se utilizaron los altoparlantes de los trenes para dar a conocer de forma masiva a los usuarios de Metro de la demanda de los trabajadores.

- **Gestión de prensa:** Mediante contactos en medios de comunicación se intentó masificar el conflicto y así cumplir con el objetivo de llevar éste a al ámbito de la Opinión Pública. Por ejemplo, la utilización de elementos sonoros como los altoparlantes del tren se utilizó en tan sólo una ocasión. Este audio luego fue masificado por la plataforma web del Diario La Tercera. También se gestionó diferentes publicaciones en otros medios de comunicación, como El Mostrador, El Desconcierto, La Tercera, entre otros. **(Ver anexos de prensa)**

En este último punto se hace necesario señalar que los medios de comunicación se convierten en el centro neurálgico de una sociedad donde el poder se fragmenta y sólo queda como espacio común la llamada Opinión Pública<sup>60</sup>.

También asumiremos que el fin principal de la gestión de prensa será relacionarse con el público externo y no con los medios de comunicación en sí. Toda organización debe llevar a cabo una política proactiva de comunicación, porque es a partir de ese que se construye el prestigio o reputación de una marca, empresa, productos, servicio, negocio o persona<sup>61</sup>, en este caso una organización sindical.

La implementación de la Estrategia comunicacional se vio favorecida por el contexto en que se desarrolló el conflicto, varios otros conflictos se estaban formando entre otras organizaciones de trabajadores y la empresa Metro S.A., por lo cual los trabajadores reunidos en el Sindicato Unificado Metro aprovecharon esta instancia para posicionar sus demandas. Estos otros conflictos eran:

- Sindicato S.M contratistas de cajeras que negociaba colectivamente y estaba ad portas de convocar a una huelga.

---

<sup>60</sup> Tironi, E. & Cavallo, A.. (2004). Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales. Santiago, Chile: Aguilar chilena de ediciones, p. 59.

<sup>61</sup> Guevara, L.. (2003). Imagen Corporativa y Gestión de Relaciones con la Prensa. septiembre 15, 2017, de Razón y Palabra Sitio web: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n32/lguevara.html>

- Sindicato de Profesionales y Técnicos de Metro se encontraba negociando colectivamente con la empresa.
- Había obras que correspondía a la construcción de la línea 3 y línea 6 de Metro que estaban tomadas por sus trabajadores por malas condiciones laborales y económicas.

## CAPITULO III

### 3.3. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA SINDICATOS EN CONFLICTOS

El ejemplo dado por el Sindicato Unificado Metro en el conflicto que vivieron en agosto del año 2015 lleva a realizar el análisis si es que una buena estrategia de comunicación en una organización sindical es incidente en el desarrollo de un conflicto y si afecta positivamente en éste.

La Comunicación Estratégica es un modelo aplicado en su mayoría a empresas y que se relaciona con posicionar a éstas en el mercado, sin embargo, en la actualidad hay algunos sindicatos que utilizan este modelo para abordar periodos de crisis con sus empleadores, lo que marca un hito en materia de comunicación en las organizaciones sindicales contemporáneas. La comunicación organizacional es una herramienta útil para empresarios y ejecutivos; útil para favorecer la integración de los públicos internos, generando ambientes de trabajo propicios para el desarrollo del individuo y el de la organización. En suma, que el trabajador sienta suyos, los objetivos de la empresa; que se identifique con ella. De esta manera la organización podrá relacionarse adecuadamente con su entorno<sup>62</sup>.

A nuestro entender, al ser la comunicación un proceso dinámico se adapta a la organización, por tanto, la identidad corporativa -como reflejo de la realidad de la institución- se proyecta inevitablemente hacia los públicos interno y externo a través de lo que se denomina comunicación corporativa. Este tipo de comunicación trasciende el mero hecho de transmitir información; implica una interacción entre personas que modifica, en alguna medida, actitudes o comportamientos. Cada organización con su propio proceso comunicacional, parte de su identidad y, por tanto, la imagen que proyecta<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Rodríguez, V.. (2008). Comunicación corporativa: Un derecho un deber. Santiago, Chile: RIL editores, p. 35

<sup>63</sup> Rodríguez, V.. (2008). Comunicación corporativa: Un derecho un deber. Santiago, Chile: RIL editores, p.36

En función que el caso de la investigación realizada en este trabajo se debe tener en consideración que el conflicto desarrollado en agosto del año 2015 entre el Sindicato Unificado Metro y la empresa, tienen como principal eje desde parte de la organización sindical el modelo de Comunicación Estratégica, que es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos<sup>64</sup>, el cual se utilizó para abordar este periodo crisis y hacer que la empresa reconociera este conflicto de forma pública.

En raíz de esto y de lo expuesto en capítulos anteriores, en relación a la estrategia aplicada por el Sindicato Unificado Metro se pretende entregar un modelo de Comunicación Estratégica basado en la definición entregada anteriormente y buscará ser un aporte a la solución en tiempos de crisis de organizaciones sindicales.

Tomando en cuenta que el género humano desde el inicio de su historia, y no importando su cultura y recursos, ha tenido como objetivo construir lazos y comunicarse con su entorno. El desafío estaba en masificar las ideas (impresión); visualizar las diversas realidades (TV y cine); oír sus múltiples discursos (radio); captar el qué hacer humano desde la lejanía del espacio (satélite); recorrer caminos, navegar mares y volar cielos de todo el mundo y de todas las culturas (medios de transportes); conectar voces para multiplicar los diálogos (teléfono); transportar las culturas y sus identidades (rueda). Con el paso del tiempo las voces necesitaban multiplicarse y alcanzar todos los rincones del planeta, y con esto generar el intercambio, cultural, social y comercial, anhelado por todos. Acortar la brecha de la incomunicación y construir diálogos donde nunca lo hubo: he ahí el gran aporte de estos inventos. El desafío final multiplicar los diálogos<sup>65</sup>, se basará la propuesta comunicacional para organizaciones sindicales en crisis con empresas.

---

<sup>64</sup> Tironi, E. & Cavallo, A.. (2004). Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales. Santiago, Chile: Aguilar chilena de ediciones, p. 27

<sup>65</sup> Véliz, F.. (2011). Comunicar: Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. Barcelona, España: Editorial Gedisa, p. 30



También se abordará desde la primicia que desde siempre las organizaciones han vehiculizado – por medio de diversos conductos – sus diálogos internos y externos. Por siglos, acciones persuasivas, lenguajes, soportes y canales, han sido utilizados por múltiples culturas para lograr navegabilidad en un mar de esperados entendimientos<sup>66</sup>.

Desde el punto de vista de la Comunicación Organizacional o modelo de Comunicación Estratégica se asume que ésta se puede aplicar a organizaciones sindicales y que tienen que ser un elemento transversal para que, en este caso, el sindicato de a conocer a la opinión pública sus necesidades en medio de una crisis con su empresa. Tomar la comunicación organizacional como un instrumento transversal, es comprender el valor protagónico que desempeña hoy esta herramienta de diálogo dentro de la orgánica social e individual de las empresas<sup>67</sup>.

La propuesta que se presentará a continuación tienen como finalidad ser un aporte a las organizaciones sindicales para enfrentar los conflictos con sus respectivas empresas, la propuesta tiene un compromiso desde los intereses de los trabajadores y su movimiento sindical, asumiendo que desde el punto de vista de las ciencias de la comunicación los avances han contribuido a aumentar la desigualdad en el acceso y uso de las tecnologías y estrategias de comunicación en función de los conflictos sindicales inclinando la balanza a favor de las empresas.

Según lo expuesto en la presentación del conflicto y la Estrategia Comunicacional desarrollada por el Sindicato Unificado Metro, se debe considerar primero que una buena Estrategia Comunicacional en organizaciones, en este caso sindicales, parte de la base que deben tener una buena comunicación interna.

Como primera conclusión por parte del equipo multidisciplinario que conforman Agencia Andes, la elaboración de una Estrategia Comunicacional para enfrentar el conflicto que estaba por estallar entre el Sindicato Unificado Metro y la empresa tenía como piedra de tope la muy baja participación de los miembros del

---

<sup>66</sup> Véliz, F.. (2011). Comunicar: Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. Barcelona, España: Editorial Gedisa, p. 116

<sup>67</sup> Véliz, F.. (2011). Comunicar: Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. Barcelona, España: Editorial Gedisa, p. 119

Sindicato en asambleas u otro tipo de actividades relacionadas con la organización sindical. Esto principalmente a causa de la ineficiente comunicación interna existente en el Sindicato Unificado Metro.

En las organizaciones se busca lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones. Hemos visto, al hablar de diseño organizacional, que parte importante de este diseño consiste en delimitar los canales y responsabilidades de la comunicación. Basta con observar el organigrama de una determinada organización para saber cuáles son los cauces por los que fluye la comunicación formal. La formalización organizacional implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones posibles. Se trata de favorecer, en esta restricción, los canales y contenidos que estén directamente relacionados con –y, por lo tanto, faciliten- la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la organización. Se quiere con esto darle un sentido a la comunicación organizacional y eliminar las comunicaciones probabilísticas, haciendo más probables algunas y muy poco probables otras<sup>68</sup>.

Como se indicó con anterioridad el modelo de Estrategia Comunicacional nace en función de ser una herramienta que utilizan las empresas para tener un mejor desenvolvimiento con su entorno, pero en este caso se utilizará esta teoría en función de una organización sindical, que cabe dentro del concepto acuñado por Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo, de “Actor Comunitario”.

Si bien los actores identifican seis rasgos básicos de este nuevo “Actor Comunitario”, para efectos de este trabajo sólo se considerarán algunos de estos. Normalmente, “el Actor comunitario”, se trata de un grupo de personas que se presenta como tal (con toda la dimensión humana que ello envuelve). Es una comunidad que se moviliza en defensa de un estilo de vida compartido, que está bajo la amenaza de un poder externo movido por una lógica global que apela abstractamente al “bien común” y que utiliza como principal arma de defensa la sensibilidad de la Opinión Pública, a la que llega a través de los medios de

---

<sup>68</sup> Rodríguez, D. (2011). Gestión Organizacional: Elementos para su estudio. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, p. 167

comunicación, cuya lógica de funcionamiento comprende a cabalidad, a la vez que comprende que los alcances de la globalización que son favorables a sus intereses, y se inserta por tanto en sus tendencias para construir redes de apoyo internacionales<sup>69</sup>.

De este modo dentro de la propuesta de Estrategia Comunicacional para organizaciones sindicales que estén en conflicto con una empresa se debe considerar primero que todo aspectos como; **el entorno o contexto de la organización**; a veces se deben tomar decisiones a raíz de una urgencia que no permitirá generar procesos participativos; **características de la organización**, referido a la localización, cantidad de miembros, ya que no es lo mismo tener una organización con cinco participantes y otra que agrupe a miles o que se encuentren distanciados en distintas ciudades; **cultura de la organización**, se refiere a cómo se ha gestionado en el pasado la organización en cuestión; **nivel de conocimiento de la organización**, en temas relevantes que se disputarán en el conflicto con la empresa o en temas relacionados con e constante desarrollo de la agrupación.

Para efectos de esta propuesta se hace necesario cuáles serán las características principales de la organización que tomara esta propuesta de comunicación estratégica.

- **Cantidad de miembros:** La siguiente propuesta de Estrategia Comunicacional tomará como ejemplo al Sindicato Unificado Metro, es decir a una organización con varios integrantes dentro de ésta.

- **Cultura de la organización:** Esta propuesta estará diseñada en base a organizaciones que no haya un desempeño favorable en periodos de conflictos, o que en el pasado hayan tenido una conducción deficiente y que no les haya permitido vincularse de manera efectiva, tanto en su interior como en su entorno.

- **Contexto de la organización:** Si bien el Sindicato Unificado Metro es una organización que se desenvuelve en un contexto de ser parte de una empresa estratégica, por ende, de vital importancia para la ciudadanía, la siguiente propuesta

---

<sup>69</sup> Tironi, E. & Cavallo, A.. (2004). Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales. Santiago, Chile: Aguilar chilena de ediciones, p. 256-257.

podrá ser aplicada, tanto para organizaciones sindicales que tengan esa relevancia, como otras que no sean consideradas estratégicas, pero que sí cumplan con los requisitos mencionados con anterioridad.

- **Nivel de conocimiento de la organización:** Si bien no será excluyente, se busca que la siguiente propuesta de Estrategia Comunicacional vaya al rescate de una organización debilitada, en el sentido de manejar poca información de ésta misma y de su entorno.

Aclarado estos puntos se pasa al detalle de la propuesta de Estrategia Comunicacional para organizaciones sindicales:

- **Fortalecer los lazos comunicativos dentro de la organización:** Sin una comunicación efectiva dentro de los miembros de la organización el futuro exitoso para los trabajadores en un conflicto estaría puesto en duda. Una comunicación interna eficaz ayuda a que el conjunto de la organización tenga una sola voz y al momento de enfrentar un periodo de crisis se vea la unidad de la organización sindical, ante todo.

Una vez teniendo resuelto el problema de la comunicación interna de la organización se puede comenzar a planificar lo que será el desenvolvimiento comunicacional que tendrá la organización sindical con su exterior.

Las organizaciones actúan selectivamente en su relación con el entorno, haciendo relevantes ciertos aspectos y aceptando como información sólo lo que el sentido organizacional considera válido. Esto quiere decir que la organización configura su entorno y lo que podrá ser de utilidad como información, para orientarse en él. Naturalmente, es posible que en esta selección se cometan errores, distorsiones u omisiones, pero, al mismo tiempo, es así que se va afinando la información para ser utilizada posteriormente en la organización. Las organizaciones, como cualquier sistema, sólo aceptan como información lo que “hace resonancia” en su estructura, es decir son altamente selectivas<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Rodríguez, D. (2011). Gestión Organizacional: Elementos para su estudio. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, p. 169.

Este último punto es importante a la hora de que una organización sindical prepare su estrategia comunicacional para enfrentar un periodo de conflicto, ya que en el camino de obtener la mayor información posible sobre éste y su desenvolvimiento en esta parte, necesitan seleccionar minuciosamente la información que darán a conocer en su entorno para enfrentar de una mejor forma el contexto de conflicto.

Es necesario también contrarrestar visiones en función de lo que se conoce como organización social, en ese sentido se asumirá que las visiones y definiciones entregadas con anterioridad tienen estricta relación con un concepto nacido y utilizado bajo el parámetro del mercado y no necesariamente desde las organizaciones sociales, en este caso sindicales.

Tomaremos el concepto de Organización de la Sociedad Civil (OSC), según lo describe la autora Angélica Enz en su texto, Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa.

En principio, aclaremos que el término OSC es una de las posibles formas para nombrar este tipo de instituciones, también conocidas como organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones sin fines de lucro (OSFL), etc. Esta publicación retoma el término organizaciones de la sociedad civil, ya que es una definición que pone el foco en el aspecto distintivo y positivo de este tipo de organizaciones y es el sugerido por la organización de Naciones Unidas<sup>71</sup>.

En este sentido se asumirá que nuestra propuesta de Estrategia Comunicacional estará destinada a organizaciones sociales, en este caso sindicales, que estén en conflicto con su empresa y que dentro de sus objetivos como organización y fuerza motora de cambios dentro de su entorno, se encuentra el de alcanzar una sociedad más justa y equitativa, partiendo por mejoras en sus condiciones de trabajo, es de decir, si las organizaciones trabajan por una sociedad más justa y equitativa, han de tomar conciencia de que el derecho a la comunicación es un aspecto imprescindible de este desarrollo y que se refiere al aspecto

---

<sup>71</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 21.

simbólico de la transformación social. En este camino, pueden ser el primer espacio donde este ejercicio se garantice para todas las personas que se vinculan con la institución<sup>72</sup>, en este caso el Sindicato Unificado Metro.

Por otra parte, las organizaciones sociales representan habitualmente a poblaciones o comunidades cuyas necesidades o problemáticas no suelen ser escuchadas. Por lo tanto, ser voz de los que no tienen voz, promover la discusión y acción en relación con temas que no son abordados, es un aspecto intrínseco a su rol, en su calidad de actores sociales que persiguen una transformación<sup>73</sup>

- **Dejar claro el o los objetivos comunicacionales para enfrentar el conflicto:** Tal como fue el caso del conflicto desarrollado en agosto del año 2015 entre el Sindicato Unificado Metro y la empresa, donde antes de comenzar con la ofensiva comunicacional, se propusieron que el eje estructurante u objetivo principal de la Estrategia Comunicacional a desarrollar era llevar al plano de la Opinión Pública el conflicto.

Si bien este un objetivo según un contexto en específico, una Estrategia Comunicacional bien definida en una organización sindical debe proyectar otros objetivos dentro de ésta, asumiendo que al referirnos a los objetivos organizacionales estamos pensando en aquellos propósitos que tienen cierta permanencia en el tiempo que oriente el hacer y sirvan como guía para la ejecución concreta de acciones<sup>74</sup>

Una vez definidos estos dos puntos, una organización sindical tiene la base para elaborar una Estrategia Comunicacional eficiente y que rinda frutos positivos en un momento de crisis o conflicto con la empresa.

Ya que en esta investigación se tomó como objeto de estudio al Sindicato Unificado Metro y al Estrategia Comunicacional desarrollada por éste en el conflicto

---

<sup>72</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 20.

<sup>73</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 20.

<sup>74</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 50.

con la empresa en agosto del año 2015. La propuesta entregada se basará en los elementos observados en este caso.

Según lo analizado, las nuevas tecnologías cumplieron un rol fundamental en el desarrollo de la Estrategia Comunicacional del Sindicato Unificado de Metro, lo cual puede ser aplicado a otras organizaciones de trabajadores que estén pasando por un periodo de crisis.

- **Generar una identidad como organización:** Primero que todo debemos dejar claro la definición de identidad y para esto tomaremos como referencia la definida por la Real Academia de la Lengua Española que dice que identidad es, conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás<sup>75</sup>. La principal función de generar una identidad clara será que gracias a ésta, será cómo se dé a conocer la organización sindical, es decir, cómo se mostrará tanto en su interno como externo.

Podemos afirmar que la identidad de una organización se conforma a partir del entramado de discursos y prácticas que forman la vida institucional. Y más allá de que algún grupo dentro de la institución tenga la intención de moldear los rasgos distintivos de su personalidad, ésta no podrá evitar ser atravesada permanentemente por las recepciones, apropiaciones y resignificaciones que harán todos los grupos involucrados en ella<sup>76</sup>. Este es el centro de la importancia de generar una identidad propia, la cual perdurará en el tiempo, más allá de quién conduzca la organización sindical, es decir será un bien intangible en permanente construcción y reconstrucción.

Los elementos que deberán componer la identidad de la organización son los siguientes y que se basan en los expuesto en el texto Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa:

a) **Establecer una o varias ideas fuerza:** Estas deberán estar asociadas a las principales cualidades de la organización.

---

<sup>75</sup> Real Academia Española. (2017). Definición de identidad. octubre 5, 2017, de Real Academia Española Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=KtmKMfe>

<sup>76</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 34.

b) **Lenguaje visual:** Éste deberá guardar una relación con el concepto con el obrar de la organización.

c) **Elementos visuales:** Deberán responder a la (s) idea (s) fuerza o conceptos que guíen a la organización.

d) **Atributos esenciales:** La definición de estos entregará la base donde se afirmará la singularidad de la organización y se pueden hacer, representando sus puntos fuertes y distintivos a través de conceptos en forma clara y sintética.

En ese sentido se hace muy importante establecer un sistema de identidad visual o sistema gráfico identitario, porque toda pieza de comunicación de una organización social civil (OSC), será reconocida como un tipo de comunicación posible, un tipo de voz en particular dentro del conjunto de los muchos discursos sociales válidos. Como toda voz, implica sujetos hablando, sujetos que hablan entre sí<sup>77</sup>.

En el caso de un proceso de crisis o conflicto, la organización social, en este caso sindical, se presenta como protagonista específica para una posible solución sobre un tema, por eso requiere que la imagen a comunicar a sus públicos sea apropiadamente diseñada en función de la causa, objetivos y postura que tiene la organización, respecto de ese tema. En el diseño de comunicaciones visuales, las organizaciones sociales cuentan con una excelente herramienta para comunicar sus mensajes, con una mayor eficacia e impacto desde sus valores institucionales<sup>78</sup>.

### 3.3.1. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

En el proceso de transformación social o en el caso de transformaciones al interior de las diferentes organizaciones a quienes van dirigidas esta propuesta, será clave reflexionar acerca del lugar que se le da al destinatario de la organización, para tomar conciencia de que la posibilidad de cambio sostenido en el tiempo se

---

<sup>77</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 61.

<sup>78</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 61.



logra con el empoderamiento de las personas; no suele ser suficiente la sola satisfacción de una necesidad en un momento concreto. Por lo tanto, el rol que tengan “los otros” en los proyectos que una organización lleve adelante, resultará fundamental para garantizar que el cambio sea duradero<sup>79</sup>

Actualmente las nuevas herramientas de comunicación han abierto un nicho importante de información en todo ámbito de cosas, por ende, toma vital relevancia a la hora que una organización social, en este caso sindical, tome estas nuevas herramientas para dar a conocer su problemática en periodo de crisis. Por eso se propone en este modelo de Estrategia Comunicacional para organizaciones sindicales en periodo de conflicto la utilización de las nuevas Tecnologías de la Información (TIC) para comunicar sus demandas, en este caso:

- **Página web:** Donde se agrupe el conjunto de sus demandas, incluso su historia como organización y las diferentes publicaciones que vayan sacando publicando como organización. En un comienzo la página web fue utilizada como una extensión natural y digital del folleto institucional: volcaba toda aquella información sobre sí de la organización social, ente caso sindical, deseaba que se conociera. Hoy, esta herramienta permite almacenar gran cantidad de información y jerarquizarla para que sea el mismo usuario el que elija cómo recorrerla. También sirve para la difusión y como espacio de diálogo e intercambio, finalmente permite actualizaciones rápidas y a bajo costo<sup>80</sup>

- **Redes sociales:** Como se señaló con anterioridad la utilización de estas herramientas fue de vital importancia en el conflicto desarrollado entre el Sindicato Unificado Metro y la empresa, es por este motivo que se considera fundamental que esta herramienta sea utilizada por toda organización social, en este caso sindical, para mostrar sus inquietudes, demandas, logros, etc. Esto también permitirá tener una mejor interacción con el mundo exterior y no tan sólo

---

<sup>79</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 22.

<sup>80</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 123.

con los miembros de la organización, que finalmente debiera ser uno de los objetivos, también de esta propuesta de Estrategia de Comunicación.

Para esto se propone que como mínimo cada organización sindical cuente dentro de sus herramientas comunicacionales con una Facebook oficial donde se publiquen constantemente todo lo relacionado con la organización, se propone que las publicaciones sean bastante periódicas y que éstas sean diarias, más allá de si hay o no novedades, siempre es importante tener actualizada las redes sociales para no perder seguidores ni llegada al público interno y externo. Facebook le permite a la organización la expresión mediante imágenes, textos y video, la inclusión de hipervínculos a páginas web, así como a otras redes sociales, el envío de información de forma pública y privada y la posibilidad de tener un *feedback* instantáneo. Es un medio de difusión con gran poder de visibilidad, pero exige cierto tiempo para la carga de noticias con una frecuencia sostenida y periódica<sup>81</sup>.

También se debe contar con Twitter, ya que es una de las redes sociales más utilizadas y en donde la interacción con el público externo se hace más efectiva, ejemplo, el #MovemosSantiago del Sindicato Unificado Metro que se transformó en tendencia durante el conflicto desarrollado en agosto del año 2015 y que permitió que este conflicto se trasladara a la opinión pública, recibiendo, en su mayoría, el apoyo de los usuarios de Metro. Al igual que Facebook, esta red social sirve para emitir información, compartir links, videos y textos de extensión máxima de 140 caracteres, los cuales aparecen en la página del usuario en forma instantánea. Una organización puede, además, suscribirse a los tweets de otro usuario y transformarse en su seguidor<sup>82</sup>

Finalmente, un tercer espacio mínimo a utilizar dentro de las redes sociales es YouTube, ya que es la principal red audiovisual de las nuevas Tecnologías de la Información, y un espacio que no se puede dejar de lado, tomando en cuenta la repercusión que video virales pueden llegar a tener. Para eso se propone también,

---

<sup>81</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 123.

<sup>82</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 123.

tener un equipo que conozca las herramientas audiovisuales para tener una mejor calidad de trabajo.

Estos aspectos a desarrollar son fundamentales, ya que la comunicación requiere de una interacción de construir sentidos conjuntamente con otros, de generar diálogos, algo que en las herramientas comunicacionales tradicionales, entendiendo éstas como, diarios impresos, radios y televisión, no se permite la interacción, ¿Por qué?, Porque la comunicación supone un intercambio, un encuentro entre quienes al principio eran emisor y receptor para que ambos alternen constantemente sus roles, expresándose u escuchando al otro, siendo receptores y emisores varias veces en un mismo encuentro. No alcanza con decir o dar a conocer<sup>83</sup>, y esta característica principalmente es lo que se refiere a la información, donde normalmente y equivocadamente se le suele confundir con comunicación.

La información no permite, en sí misma, esta capacidad de construir sentidos conjuntamente con otros, de generar diálogos; no hay posibilidad de responder a una noticia, o conversar con una publicidad. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), son un avance interesantísimo en esta línea...las nuevas tecnologías facilitaron mucho el cambio de un receptor pasivo a un lector activo, participante y hasta constructor de las ideas<sup>84</sup>

- **Vinculación con el medio:** En el contexto de asumir que la comunicación no se trata de solamente dar información o difundir, sino que se asume que es un proceso transversal y que involucra a toda la organización con su entorno. Esto permitirá vehicular los objetivos que se planteen como primera instancia dentro de la Estrategia Comunicacional de una organización en específico, en pocas palabras, la participación de distintas personas o grupos será el principal requisito dentro de esta propuesta para que exista una comunicación real.

La participación no es algo que se logre de un día para otro o que naturalmente surja de todas las personas, depende de distintos factores, pero lo

---

<sup>83</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 22.

<sup>84</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 23.

que hay tener en mente que es un objetivo de gestión (como llevar el día a día de manera abierta y participativa), así como un objetivo social de la misma institución (a medida que la organización se abre y genera espacios de participación, está permitiendo que se den proceso de inclusión)<sup>85</sup>.

- **Elaboración de material de papeleo y digital:** Como vimos en el caso del Sindicato Unificado Metro, estos imprimieron gran cantidad de afiche y volantes, los cuales hicieron circular dentro de la organización y en entorno específicamente en los usuarios de Metro. Es por este motivo que se propone que en toda organización sindical se tenga claro que, afiches, volantes, gráficas para web, sean una herramienta fundamental para comunicar e informar sobre sus demandas, logros, asambleas, etc. Se debe dejar claro, que este material impreso debe ir relacionado obligatoriamente con la identidad del grupo.

- **Boletín o Newlester:** Se trata de una herramienta sumamente práctica para la difusión de información, más allá de la cercanía o lejanía que se tenga con los grupos de interés. Puede ser en formato impreso o digital. De acuerdo con el tipo de información que incluya, el boletín permite informar a varios grupos de interés al mismo tiempo. Por eso se recomienda que contenga secciones, que permitan al lector de antemano dónde está la información que le interesa y comenzar la lectura por allí<sup>86</sup>.

- **Gestión de prensa efectiva:** Según el contexto de cada organización, ésta debiera tener llegada con los medios de comunicación masivos, ¿por qué?, la respuesta se remite a que, si la organización sindical quiere tener incidencia en la opinión pública, deberá a aparecer en medios de comunicación para tener mayor incidencia en el conflicto y tener una herramienta más para presionar a la empresa en función de alcanzar sus demandas. Tal fue el caso del Sindicato unificado Metro quienes se propusieron llevar el debate en su conflicto a la opinión pública, lo cual

---

<sup>85</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 26.

<sup>86</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 114.

lograron gracias a una eficiente gestión de prensa, entre otros elementos ya mencionados.

En reiteradas oportunidades las notas que se intentarán gestionar para que sean publicadas en diversos medios, deben ir redactadas por un equipo a cargo de las comunicaciones de la organización sindical. Las notas de prensa debiera ser un texto redactado expresamente para ofrecer una información oficial o inédita a los medios de comunicación sobre un tema concreto. Debe redactarse de acuerdo a los criterios periodísticos clásicos, para ayudar al periodista a encontrar rápidamente la información de su interés<sup>87</sup>.

- **Reuniones o asambleas constantes:** Esta es una herramienta fundamental en toda organización sindical, insustituible e indispensable, estas instancias no sólo sirven para informar, también genera los espacios de participación necesarios para fortalecer la organización en su seno interno. Su uso es muy efectivo para mantener la unidad de la organización.

Con los elementos expuesto con anterioridad se puede tener un plan comunicacional óptimo para enfrentar una crisis o un conflicto entre una organización sindical con su empleador, sumado a que estos elementos entregan las herramientas suficientes para tener un soporte comunicacional fuerte, más allá de una crisis o conflicto, sino para todo momento, independiente del contexto en que se desenvuelve tal organización de trabajadores.

---

<sup>87</sup> Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil. P, 120.

## CAPITULO IV

### 4.4. CONCLUSIONES

A continuación, se darán a conocer las conclusiones que dejó este estudio, en función del conflicto desarrollado en agosto del año 2015 entre el Sindicato Unificado Metro y la empresa y cómo resultó el modelo de estrategia comunicacional implementada por los trabajadores en conjunto con Agencia Andes para sacar una ventaja cuantitativa y cualitativa en este periodo de crisis.

Comprender la efectividad de las comunicaciones internas dentro del posicionamiento del plan estratégico de una organización resulta una tarea fundamental, en la medida que un plan estratégico no difundido se transforma en letra muerta para el grupo humano en general<sup>88</sup>.

Muchas veces ocurrirá que cuando realicemos nuestra planificación estratégica comunicacional nos daremos cuenta de que hay audiencias con las que tenemos un diálogo fluido de toda la vida (clientes fidelizados, por ejemplo). También percibiremos que tenemos audiencias estratégicas con las que será necesario lograr conversaciones de mejor calidad (medios de comunicación, agentes reguladores, etc.). Y por último, estarán los diálogos inexistentes, que se requieren llevar a cabo, y para eso lo primero será fundar una relación de confianza (potenciales clientes, mundo legislativo, competencia). En cada una de estas situaciones el reto será planificar cómo se construirá el vínculo, cuáles serán los contenidos adecuados para cada interlocutor, qué acciones se realizarán en el tiempo (corto, medio y largo plazo) y cómo se llevarán a cabo posibles escenarios de alianza para los nuevos desafíos que se avecinen. El reto no está en hacer grandes gestiones, acciones o declaraciones, ya que cada público tiene un estilo particular de cómo abordar la comunicación. En cada conducción habrá caminos, intensidades y estilos únicos. Esta planificación no sólo se piensa para momentos

---

<sup>88</sup> Véliz, F.. (2011). Comunicar: Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. Barcelona, España: Editorial Gedisa, p. 173.

de calma, sino también para las crisis. Éstas no avisan, sólo aparecen y ahí en donde nuestra red colaboradora tiene que estar alineada y operativa<sup>89</sup>.

La idea de tener asesoramientos comunicacionales en las organizaciones sindicales fue un aspecto fundamental en el nacimiento de la Agencia de Comunicaciones Andes, dirigida por el periodista Roberto Sáez, lo que ayuda a comprender el porqué de la necesidad de esto, asumiendo que se observa que desde el punto marketing y negocio se observó que no existían agencias de comunicaciones que abordaran como nicho de mercado las organizaciones sindicales en lo cual se vislumbra una oportunidad para que Andes tuviera un lugar de trabajo, asumiendo desde un comienzo que las organizaciones sindicales son orgánicas sin fines de lucro, pero que mediante un correcto desempeño comunicacional se puede agregar valor a la información con la que disponen los sindicatos.

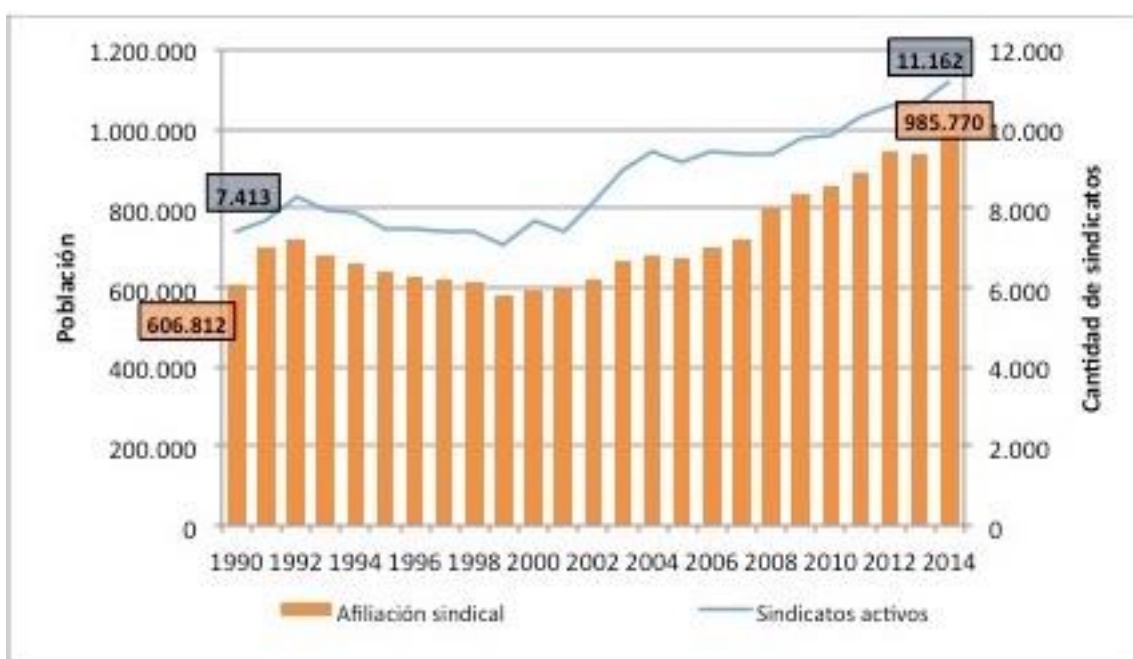
La segunda idea, es la necesidad de que existan agencias de comunicación, como es el caso de Andes, por el compromiso profesional de sus integrantes ser dedicar su labor profesional al servicio de los trabajadores y sus legítima demandas.

Estos elementos marcan un punto de inflexión en la historia de las organizaciones sindicales, tomando en cuenta que al hacer una comparación entre el sindicalismo clásico y las actuales formas de practicar el sindicalismo se aprecia una diferencia notable en cuanto a conducción de estos y las puestas en escena de sus aparatos de masificación de demandas o comunicacionales, puesto que se logra apreciar que hay un gran actor ausente, los cuales son los partidos políticos de clase, si nos remontamos al sindicalismo en sus inicios y hasta principio de los noventa, donde había una mayor tasa de sindicalización de trabajadores, había mucha mayor presencia de partidos políticos, en ese sentido eran esta institución que daba los lineamientos generales del “qué decir”, muchas veces era el partido quien hablaba a través de los sindicatos, con un discurso claro y definido en un contexto comunicacional claro y concreto.

---

<sup>89</sup> Véliz, F. (2011). Comunicar: Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. Barcelona, España: Editorial Gedisa, p. 185.

Mientras que hoy se aprecian dos fenómenos no menos llamativos, el aumento a la tasa creciente de desfragmentación de las organizaciones sindicales, como se puede apreciar en el siguiente gráfico<sup>90</sup>, donde se muestra que en el año 1990 habían 7.413 sindicatos y en el año 2014 esta cifra se elevaba a 11.162, Lo interesante de esto es que si se compara con la cantidad absoluta de afiliados la variación es concomitante, lo que sugiere que el crecimiento del sindicalismo no se debió a un fortalecimiento de las organizaciones existentes sino más bien a la creación de otras nuevas, lo que revela una debilidad más que una fortaleza<sup>91</sup> y por otro lado el debilitamiento de la presencia de los partidos políticos en este tipo de organizaciones, lo que ha generado que en reiteradas ocasiones, sindicatos de ramas importantes no cuenten con una orientación política clara y por lo misma con una ausencia de orientación comunicacional



<sup>90</sup> Sebastián Osorio. (2016). De la estrategia concertacionista al sindicalismo de contención: Un balance de la CUT en la postdictadura, 1990-2016. Chile: Centro de Investigación Político Social del Trabajo, p.7.

<sup>91</sup> Sebastián Osorio. (2016). De la estrategia concertacionista al sindicalismo de contención: Un balance de la CUT en la postdictadura, 1990-2016. Chile: Centro de Investigación Político Social del Trabajo, p.7



Actualmente las presencias de partidos políticos se encuentran concentrados en su mayoría en organizaciones sindicales que se encuentran en la CUT, los que tienen relación con sindicatos del sector público y algunas ramas muy específicas de la economía nacional.

Ante este escenario, la implementación de estrategias comunicacionales al interior de organizaciones sindicales se ha vuelto imprescindible, y para esto se necesita contar con un equipo que maneje estos temas, como fue el caso del conflicto ya mencionado entre el Sindicato Unificado Metro y la empresa.

Para efectos dar a conocer las conclusiones de este trabajo, nos guiaremos por lo propuesto por Angélica Enz, quien en su texto de Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa, nos entrega distintas etapas para evaluar el proceso de elaboración de una Estrategia Comunicacional. La cual se divide en cuatro etapas:

**a) Diagnosticar:** Esto implica realizar una primera etapa aproximación a la realidad y al contexto de la organización. Es una instancia de reconocimiento que se irá construyendo a partir de diversas miradas.

**b) Planificar:** Es el momento concreto de definición de estrategias según los problemas y necesidades detectadas en el diagnóstico y priorizadas según la importancia y posibilidad de abordaje.

**c) Ejecutar:** Refiere a la fase concreta en que las acciones previstas se realizan para lograr los resultados esperados.

**d) Evaluar:** Supone medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de acuerdo con indicadores y en función de los resultados esperados.

En el primer punto que se refiere al diagnóstico, las conclusiones en que se llega luego de revisar el caso del conflicto entre el Sindicato Unificado Metro y la empresa es positiva, ya que luego de llegar a esta organización se llega al diagnóstico de que tienen un déficit importante en el ámbito de su comunicación interna, lo que de inmediato se buscó resolver con la implementación de una Estrategia Comunicacional para enfrentar ese contexto de crisis.

En el segundo de estos elementos también se llega a una conclusión positiva al respecto, ya que al desarrollar una Estrategia Comunicacional en un muy corto

plazo se planificó en con una gran capacidad, tomando como principales elementos los mencionados en el capítulo dos donde se da a conocer el conflicto y la Estrategia Comunicacional desarrollada.

En el tercer punto, que se refiere a la ejecución, también la evaluación es positiva, ya que, pese a no contar con un gran número de trabajadores movilizados, la Estrategia Comunicacional se ejecutó con todos los elementos que se habían planificado, es decir se cumplió con el objetivo de llegar a los usuarios y generar empatía con el movimiento, lo cual se hizo gracias a los elementos descritos en el capítulo dos.

Donde se concluye que el trabajo no fue el de los mejores, es en la última etapa del esquema planteado con anterioridad, ya que, en el ítem de evaluación no se tuvo la capacidad para proyectar lo que se vendría después del conflicto, es decir una mirada a mediano y largo plazo, ya que después que se consiguen algunas demandas era importante haber podido consolidar ese proceso para haberse preparado para un escenario posterior, sin embargo, una vez que Metro se sienta a dialogar con los trabajadores, desde Agencia Andes se alejaron del conflicto, dejando un vacío en la evaluación de la Estrategia Comunicacional desarrollada.

En función de la hipótesis planteada para este trabajo donde se intentó comprobar que “La estrategia comunicacional implementada por el Sindicato Unificado Metro fue determinante en la solución positivamente del conflicto entre trabajadores y empresa, lo que es representativo para entender el actual funcionar de las organizaciones sindicales contemporáneas”, se llega a la conclusión que sí influyó positivamente la Estrategia Comunicacional implementada por el Sindicato Unificado Metro, puesto que:

- **Se cumple con el objetivo principal o eje estructurante de la Estrategia Comunicacional:** Como se mencionó en el capítulo dos el objetivo del Sindicato Unificado Metro fue trasladar el conflicto desde el ámbito interno hacia la Opinión Pública, y con los elementos mencionados en el mismo capítulo, esto se concretó. La presión de los usuarios, la gestión de prensa desarrollada por el Sindicato y la agencia Andes logró que la empresa respondiera en la Opinión Pública el día 30 de agosto del 2015 cuando el ese entonces presidente de Metro,

Rodrigo Azocar aparece en el Mercurio, enviando un mensaje a los trabajadores movilizados en una nota titulada, “No vamos a aceptar chantajes” (Ver anexos). Tras esto se da por terminada la etapa en que se implementó la Estrategia Comunicacional y la empresa decide volver a sentarse en una mesa de negociación.

- **Se logran importantes conquistas para los trabajadores movilizados:** La reacción de Metro durante el conflicto desarrollado el año 2015 con el Sindicato Unificado Metro dejó réditos importantes para la organización, como se mencionó en un comienzo, las demandas de los trabajadores no se centraron en temas de remuneraciones, salvo en casos específicos, como fue el de las horas extras que pedían se cancelaran por las pruebas nocturnas del nuevo sistema de pilotaje. Ante la presión ejercida por el Sindicato Unificado Metro, y más específicamente debido a la implementación de la Estrategia Comunicacional que llevó a la empresa a disputar el conflicto con un tercer actor, la Opinión Pública, se concluye que las exigencias de los trabajadores planteadas en un comienzo fueron acogidas por la empresa, anotándose un triunfo para la organización sindical.

### **LOGROS ALCANZADOS**

Para los dirigentes que participaron del conflicto durante el año 2015, los logros obtenidos se centraron en tres puntos:

- **Pago de horas extras:** Metro pagó lo adeudado, bonificó las horas trabajadas y que en un comienzo no fueron canceladas.

- **Mejoras en condiciones laborales:** Desde un comienzo se planteó que una de las principales demandas era la obtención de mejores condiciones para realizar el trabajo de los socios del Sindicato Unificado Metro, en este sentido Metro se comprometió a una mejora en los espacios de trabajo de permanencia, se cambió el calzado de seguridad, lo cual había generado una gran cantidad de problemas en los choferes de Metro.

- **Se reinstalan mesas de trabajo:** Tras la movilización llevada a cabo por el Sindicato Unificado Metro, la empresa aceptó reinstalar las mesas técnicas de trabajo, que fueron suspendidas por ésta debido a la exigencia de la organización

sindical por conseguir el pago de las horas extras adeudadas, meses antes del desarrollo del conflicto.

Para finalizar se concluye que la implementación de una Estrategia Comunicacional para enfrentar un proceso de conflicto entre organizaciones sindicales y empresas, jamás podrá reemplazar la fuerza subjetiva de una organización de trabajadores, es decir, por muy buena que sea la estrategia a desarrollar, si no se cuenta con una organización sólida, con buenas relaciones, no se garantiza un éxito en la disputa con la empresa. Tal fue el caso del Sindicato Unificado Metro, donde primero que todo, la Estrategia Comunicacional buscó generar un mejor flujo comunicativo al interior de la organización y luego salir a buscar el apoyo de los usuarios y trasladar el conflicto a la Opinión Pública.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- *Rodríguez, D. (2011). Gestión Organizacional: Elementos para su estudio. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.*
- *Rodríguez, D. (2011). Gestión Organizacional: Elementos para su estudio. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.*
- *Rodríguez, V. (2008). Comunicación corporativa: Un derecho un deber. Santiago, Chile: RIL editores.*
- *Véliz, F. (2011). Comunicar: Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. Barcelona, España: Editorial Gedisa.*
- *Enz, A.. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa. Bs. Aires, Argentina: Comunla, Asociación civil.*
- *Sebastián Osorio. (2016). De la estrategia concertacionista al sindicalismo de contención: Un balance de la CUT en la postdictadura, 1990-2016. Chile: Centro de Investigación Político Social del Trabajo*
- *Ignacio Briones. (2007). Transantiago: Un problema de información. 2017, P. 38-39, de EURE Sitio web: <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612007000300010>*
- *Víctor Ulloa. (2003). El movimiento sindical chileno del siglo XX hasta nuestros días. P. 7. Santiago: OIT.*

## 6. PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- *Agencia Andes. (2015). Movemos Santiago. diciembre 16, 2016, de Agencia de comunicación Andes Sitio web: <http://www.somosandes.cl/portafolio/movemos-santiago/>*
- *Guevara, L.. (2003). Imagen Corporativa y Gestión de Relaciones con la Prensa. septiembre 15, 2017, de Razón y Palabra Sitio web: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/lguevara.html>*
- *Memoria Chilena. (2017). Metro de Santiago. 2017, de Memoria Chilena Sitio web: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-97809.html>*
- *Metro. (2017). Historia de Metro. 2017, de Metro.cl Sitio web: <http://www.metro.cl/corporativo/historia>*
- *Manuel Valencia, Juan Pablo Bravo. (2017). Nueva Línea6: El nuevo "puente" que unirá el sector oriente y sur-poniente de Santiago. 2017, de El Mercurio Sitio web: <http://infografias.elmercurio.com/20170611-CRO-metrolinea6/>*
- *Universia. (2013). Metro inicia la construcción de línea 3. 2017, de Universia.cl Sitio web: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/06/07/1028980/metro-inicia-construccion-linea-3.html>*

## 7. ANEXOS

### 7.1. ENTREVISTAS

#### 7.1.1. ENTREVISTA JORGE ÁVILA

**¿Cuál es tu nombre?**

R: Jorge Ávila Núñez

**¿Cargo actual que desempeñas en el Sindicato Unificado Metro?**

R: Soy conductor de trenes del Metro de Santiago y actualmente soy dirigente del Sindicato Unificado Metro (SUM) en calidad de vocero.

**¿Cuál era tu cargo a momento de desarrollarse el conflicto del año 2015?**

R: Aquí hay que distinguir una situación. La directiva actual del Sindicato no es la misma que estuvo encabezando el conflicto el año 2015. Durante ese año mi desempeño en el SUM era el encargado de los temas de capacitación, formación sindical y encargado de conflictos.

**¿Recuerdas otro conflicto en Metro que se haya desarrollado antes del generado en agosto del 2015?**

R: Yo soy un conductor relativamente nuevo y el último conflicto que sé, fue una huelga que se materializó el año 2010 que incorporó más menos a 780 conductores en huelga legal por más de 16 días, pero no afectó la circulación normal de trenes. Hubo un sindicato completo, (en ese tiempo os conductores estaban divididos), que boicoteó un sindicato respecto al otro, y Metro gastó alrededor de US\$ 8 millones en medidas paliativas, cerró la Línea 4A, dispuso buses de acercamiento, buses exprés a nivel de superficie, pago horas extras a diestra y siniestra, hubo reemplazo abierto y deliberado de los trabajadores conductores, cursos fugaces para conductores, muchas secretarias, psicólogos, ingenieros, analistas, entre otros, salieron a conducir

**¿Cómo se fue gestando este conflicto que estalló en agosto del año 2015?**

**R:** Es importante señalar que hasta el año 2014 tuvimos dos sindicatos de conductores, el Sindicato N° 3 y el Sindicato N° de conductores de Metro de Santiago y en el mes de octubre del 2014 se llega a un congreso constituyente unitario donde ambos sindicatos se fusionan, donde surge el SUM.

En relación al conflicto, éste se comienza a generar por la situación que ocurría específicamente en la Línea 1 con la prueba de un nuevo sistema de pilotaje que es el CBTC, para la circulación de trenes en operación y esas pruebas que se hacían en turno de noche estaban siendo pagadas parcialmente o no estaban siendo canceladas por Metro, es decir las horas extras que realizaba los conductores en turno de noche. De eso, prácticamente ninguno de los conductores se estaba dando cuenta en su liquidación de sueldo, entonces nosotros como SUM, realizamos un estudio generalizado de estos colegas que hacía las pruebas y nos dimos cuenta de un tremendo desfaldo en el pago de las remuneraciones por conceptos de horas extras. Adicionalmente a eso, hay una suerte de quiebre con la empresa, donde se acaba la instancia de diálogo, ya que había mesas técnicas de trabajo, donde se abordaban temas de seguridad laboral, de asistencia, temas de la operación, entre otros. Estas mesas no eran de carácter resolutivas, es decir, las conclusiones de estas mesas no se aplicaban en los puestos de trabajo para mejorar las condiciones de trabajo de los conductores en la línea. Otro tema no menor, fue el hecho que Metro no estaba respetando lo que establecía los instrumentos colectivos vigentes, había mal pago de compensaciones, de bonos, no se respetaban los feriados legales, había estrés operacional que generaba el transporte diario de dos millones trescientos mil pasajeros al día y otro elemento que culminó por gatillar en el conflicto fue que a raíz del mal pago de las horas extras en la pruebas nocturnas, muchos conductores de Línea 1 no se quedaban más allá de la hora de término de servicio, por lo tanto en algún minuto en el Terminal San Pablo de Línea 1, hubo conductores que se negaron a tomar trenes, ante lo cual la empresa Metro resolvió este tema colocando a conductores en formación, es decir, alumnos conductores que no estaban certificados y que aún no había aprobado su curso de conducción, eso en definitiva genera el conflicto que tuvimos en agosto del año 2015.



**¿El conflicto era un tema relacionado con temas de remuneraciones o condiciones laborales diferentes a lo económico?**

**R:** Lo que nosotros demandábamos en realidad, no eran condiciones salariales, sino que efectivamente Metro nos pagara lo que efectivamente trabajábamos y de condiciones generales en los puestos de trabajo, ¿por qué?, ya que había un hacinamiento tremendo, no había espacio para hacer permanencia en los terminales, las condiciones de higiene y seguridad era mínima, por lo demás también que es una obligación del empleador entregar esas mínimas condiciones para poder trabajar. En ese contexto la gente se movilizó en jornadas de protestas.

**¿Cómo llegaron a resolver que se generaran las jornadas de movilizaciones?**

**R:** Hubo bastante trabajo en las bases sindicales, particularmente en la Línea 1, en el turno 1 y en el turno 2, con los conductores de noche. Lo primero que se hizo fue dejar de hacer pruebas nocturnas, Metro (la empresa) no podía seguir probando este nuevo sistema de pilotaje automático en la Línea 1, no se hicieron más horas extras, ya que estaba la certeza de que el empleador pagara estas horas extras y finalmente se convoca a una asamblea para definir las formas de nuestra movilización, esa asamblea fue el día 9 de agosto del año 2015 en la Central Unitaria de Trabajadores. Había ya harta efervescencia en las bases sindicales y la asamblea define un camino, y ese camino fue el de la movilización.

Lo que se discutió en esta asamblea extraordinaria, fue básicamente las formas en que se llevaría a cabo esta movilización y ahí la directiva realiza la conducción y comienza a realizarse en los puestos de trabajo, se generaron atrasos en la frecuencia de trenes, entonces Metro no cumplía así con lo que establecía la oferta de transporte comprometida con el Gobierno y también se generó una estrategia comunicacional que pudiera instalar en la Opinión Pública las condiciones de los trabajadores de Metro.

**¿Por qué se llegó a la conclusión de que una estrategia comunicacional podía ser favorable para aportar en el desarrollo y solución del conflicto?**

**R:** Nosotros en algún momento nos dimos cuenta que en la pelea, en la movilización teníamos poca fuerza colectiva desde las bases y nosotros

reemplazamos esa fuerza colectiva por una estrategia comunicacional, considerando siempre que los temas de transporte han sido temas críticos y consignando también, que el nombre Metro de Santiago, es un nombre relevante para la ciudad misma. Entonces se convocó a bastante prensa que se preocupó del conflicto en sí, y apostamos por eso, que nuestra estrategia comunicacional pudiera enfrentar a las partes en conflicto.

**¿En qué consistió la estrategia comunicacional en función de hacer partícipe a la Opinión Pública y usuarios de Metro?**

**R:** En ese caso se hizo un trabajo de preparación del conflicto, se realizaron reuniones con los delegados sindicales, si hicieron bajadas a los puestos de trabajo por parte de la dirigencia en el tema de la agitación, de la información, se hicieron videos virales , se confeccionaron mensajes que fueron rápidamente difundidos por las redes sociales de nuestra organización y lo otro que importante, es que nosotros también apostamos a un tercer sujeto disputa, que es el pasajero, entonces había una condición de mucho descontento en la base sindical por distintos temas, en general, mencionados anteriormente, por lo cual había sólo que “encender la mecha” del conflicto, y en ese sentido la asamblea tomó la decisión de movilizarse. Los usuarios son un actor principal, por el motivo que esta es una empresa, como muchas de servicio, que considera a un tercero, la idea de nosotros en temas comunicacionales era que el pasajero se involucrara y conociera las condiciones de trabajo en que se desempeñaban los conductores y los trabajadores en general de Metro. Nosotros somos trabajadores que transportamos a millones de trabajadores, por lo tanto ellos tenían que adherir o simpatizar de alguna forma ante estas reivindicaciones, es por este motivo que se realizan campañas masivas en estaciones de alto flujo de pasajeros, como en Los Héroes, Moneda, Los Leones, Santa Ana, Plaza de Armas, entre otras, para poder concientizar e incorporar a los pasajeros en estas reivindicaciones. La idea fue plantearnos también como trabajadores explotados, al igual que el trabajador que nosotros transportamos, en ese sentido hubo menús fotográficos, panfletos, afiches y otros materiales que sacamos desde el SUM para poder incorporar al pasajero.

Otro motivo que nos guió a llegar a pasajero, es debido a que la empresa trata de llegar a los pasajeros en virtud de sus intereses como empresa, es decir colocar a los pasajeros en contra de los trabajadores de Metro, y plantearse ante la sociedad civil como una empresa que respeta los derechos de los trabajadores, que hay convenios colectivos vigentes que nuestro salario está por encima del promedio de la gran mayoría de los chilenos, entonces en ese sentido era una disputa importante.

**En ese sentido, ¿Ustedes se adelantaron a la empresa en la búsqueda de incorporar al pasajero en sus demandas?**

**R:** la empresa quedó estupefacta al momento de estallar el conflicto, por decirlo de alguna forma, de hecho, reaccionaron al tercer día de iniciadas las movilizaciones, esto fue importante, ya que Metro no se esperaba esta movilización de los trabajadores. Se habló de la posibilidad de paro en el Metro de Santiago por parte de los medios de comunicación, se habló también de actuar al borde de la ilegalidad, se rumoreaba que en una asamblea se votó el paro, lo cual, para nosotros, fue un mensaje sin precedentes para empresa y para el gobierno de turno.

**¿Cómo fue la respuesta que ustedes tuvieron de parte de la empresa ante esta estrategia utilizada?**

**R:** Recuerdo que hubo una reunión de urgencia que convocó metro, en la cual participó la gerencia general, la gerencia de operaciones, el gerente de recursos humanos y la directiva sindical, donde plantearon una serie de medidas paliativas, pero sin reconocer el mal pago de las horas extras en la Línea 1, entonces esa reunión no logró resolver el conflicto.

Las primeras medidas de Metro, de alguna forma, fue intentar quebrar y bajar la movilización, eso lo intentaron realizar pagando un bono, como nunca antes se había hecho, para los trabajadores que se inscribieran en las extensiones de jornada por motivos de las fiestas patrias en el mes de septiembre, ofreciendo un pago de \$120.000 a \$150.000 líquidos por extensión de jornadas. Una segunda medida fue salir a la Opinión Pública a los pocos días de conflicto, señalando en la prensa que había convenios colectivos vigentes y que Metro era una especie de ejemplo en las relaciones laborales, que respetaban esos convenios y que además

lo trabajadores conductores, específicamente, su sueldos y condiciones de trabajo eran muy por sobre de la media de los trabajadores chilenos. La empresa también envió correos a las cuentas personales de lo trabajadores conductores de Metro, también bajó mucho ingeniero de la empresa, jefaturas intermedias, a la línea, especialmente a las estaciones de mayor combinación para hablar con los conductores y medir el tiempo en que se demoraban en el servicio de puertas en las respectivas estaciones.

Metro reacciona sacando video, destacando la excelencia en el servicio de pasajeros para disputar a este tercer actor en el conflicto.

**¿Cómo evalúa el SUM la puesta en práctica de esta estrategia y del conflicto en sí?**

**R:** Lo importante acá es que el pasajero simpatizó con nuestras demandas y eso fue gracias a la estrategia comunicacional. Nosotros reconocemos, que si bien la asamblea esta dispuesta a incorporarse a participar de la movilización en términos materiales, de jornadas de protestas, ésta no se hizo presente de gran forma en el conflicto, entonces el espacio para disputar era una especie de “guerra comunicacional o mediática”. Hay que dejar claro que la utilización de una estrategia comunicacional jamás reemplazará la fuerza colectiva de los trabajadores.

Esto sirvió también para que el SUM se vinculara con otro tipo de organizaciones sociales y sindicales, que apoyaron este movimiento, se hizo parte a estas organizaciones de nuestras reivindicaciones. Creemos que la implementación de esta estrategia comunicacional sirvió bastante, y esto queda consignado cuando la empresa “pisa el palito”, donde el último domingo de mes de agosto del año 2015, el presidente político del directorio de Metro, Rodrigo Azocar Hidalgo, publica una nota en el Mercurio, que si titula , “No aceptaremos chantajes”, donde señala que un grupo de dirigentes sindicales están actuando al margen de la ilegalidad, también utilizó este espacio para justificar y disfrazar su propio fracaso interno en la conducción del Metro de Santiago, porque efectivamente tomó esta conducción en el tiempo donde hubo grandes averías, a fines del año 2014 y él señala que iba “como avión”, recuperando la confianza de Santiago, recuperando la circulación normal de trenes, pero sin embargo este conflicto, boicoteaba el sistema

de transporte público, en. Ese hecho justamente marca que la empresa reconoce el conflicto, lo cual tomamos como una victoria para el SUM.

Ahora, si este tipo de estrategia sirve en la experiencia de otros de sindicatos, tiene que ver con reconocer las circunstancias que puedan rodear a un conflicto en particular, por ejemplo hay trabajadores que aunque se cuelguen de la Torre Entel no lograrán el interés mediático, hoy el objetivo de los trabajadores no es salir en la prensa burguesa (grandes medios de comunicación), si hoy se sale en esta prensa, es consecuencia de la lucha misma, pero si creo que una buena estrategia comunicacional aporta.

En ese sentido, esto nos llevó a avanzar en varios puntos. Metro finalmente pagó lo adeudado, bonificó las horas extras trabajadas y que en un comienzo no fueron canceladas. Se consiguió una batería de mejoras en las condiciones laborales en general, se mejoró el espacio de trabajo, de permanencia, se cambió el calzado de seguridad vía eléctrico, que había causado varias complicaciones en los pies de los trabajadores en temas de ciertas patologías asociadas al calzado. Otro fue el establecer las mesas técnicas de trabajo.

Esto de alguna forma, significó para nosotros un avance y una conquista, ya que habíamos estado empantanados sin avanzar en estos temas y esta movilización fue el desborde que permitió lograr estas conquistas.

**¿Hubo un contexto que crees influyó en el desarrollo de este conflicto?**

**R:** Cuando se planteó este conflicto a Metro le “llovió sobre mojado”, ya que había un sindicato contratista de cajeras que estaba negociando colectivamente y era muy probable que hiciera efectiva la huelga, había un sindicato de profesionales y técnicos que también estaba negociando colectivamente y habían obras, que corresponden a las nuevas líneas (3y6) que estaban tomadas por sus trabajadores, sumado a nuestro conflicto.

Había un contexto de lucha donde miles de trabajadores estaban organizados para demandar lo que nos corresponde.

Estaban tomados lo piques que iban desde Cal y Canto hasta Plaza Chacabuco, había una huelga en el pique Ñuble y en cualquier momento se veía que la situación reventaba.

Nosotros tomamos en cuenta este conflicto, por lo cual al empleador no le quedó otra que “bajar el moño” y sentarse a conversar.

### 7.1.2. ENTREVISTA A ROBERTO SÁEZ

#### **¿Cuál es tu nombre?**

**R:** Roberto Mauricio Sáez Olivares

#### **¿Cuál era tu rol en la agencia de comunicaciones Andes?**

**R:** En agosto del año 2015 era el director de la Agencia Andes y establecía el vínculo entre la agencia y la contraparte, en este caso el Sindicato Unificado Metro (SUM).

#### **¿Cómo nace Agencia Andes?**

**R:** La agencia es un equipo interdisciplinario de comunicación social, que está integrado por diseñadores gráficos, comunicación audiovisual, ingeniería en informática y periodistas.

Nace con el objetivo de poder dotar de estrategias comunicacionales a diferentes organizaciones sindicales. Esto por dos motivos fundamentales, el primero visto desde un punto de vista empresarial, ya que observamos en el entorno que no existía empresas o competencia de comunicaciones que abordara como nicho de mercado las organizaciones sindicales y por tanto, vimos una oportunidad de trabajo ahí, considerando que, si bien las organizaciones sindicales son organizaciones sin fines de lucro, nosotros podemos a través de un correcto manejo comunicacional agregar valor a la información con la que disponen y nosotros obtener un poco de rentabilidad.

En segundo lugar, básicamente, por un compromiso profesional al momento de decidir destinar el ejercicio de nuestra profesión al servicio de los trabajadores y sus legítimas demandas.

#### **¿Qué diferencias ves entre los sindicatos más tradicionales y los actuales, en temas comunicacionales?**

**R:** En primer lugar, haciendo una comparación entre el sindicalismo clásico y el sindicalismo en las actuales formas, vemos que hay un gran actor ausente, que son los partidos políticos de clase. Si tú te das cuenta anteriormente, cuando había

una mayor tasa de sindicalismo en Chile y por ende una mayor fuerza en las organizaciones sindicales, había mucha mayor presencia de los partidos políticos en este ámbito. Entonces era el partido quien daba las orientaciones generales en cuanto al qué decir, en otras palabras, muchas veces el partido hablaba mediante los sindicatos con un discurso definido en un contexto comunicacional concreto. Hoy hay dos fenómenos, uno que es el aumento de tasa de fragmentación del movimiento sindical, por un lado y el debilitamiento de la presencia de los partidos políticos en el sindicalismo, lo cual genera que en muchas ocasiones, sindicatos de ramas importantes no cuenten con una orientación política y por lo mismo una orientación comunicacional, por ejemplo, si tú ves la tasa de sindicalización en Chile por ramas, la principal influencia de partidos políticos está ahí donde se encuentran organizaciones sindicales como la Centra Unitaria de Trabajadores (CUT), y ahí eso aborda principalmente, trabajadores públicos, y algunas otras ramas de la economía nacional, pero por ejemplo se ha visto que en el sindicalismo ha ido creciendo en ramas como de servicios, un claro ejemplo es el *retail* y en esos sectores no hay presencia de partidos ni de organizaciones centrales, por tanto, es en ese espacio donde vemos la necesidad de otorgar un acompañamiento político comunicacional y por otra parte se nos presenta a nosotros como comunicadores sociales, como una oportunidad para poder ejercer nuestro trabajo.

### **¿Cómo llegaron a realizar el vínculo con el Sindicato Unificado Metro?**

**R:** Nosotros estábamos trabajando con el sindicato Siteco de la minería de los sectores contratistas de Codelco, específicamente de la división El Teniente, y nos enteramos como agencia del conflicto en Metro en su fase preliminar a través de la prensa, y nosotros contábamos en nuestra planificación con la posibilidad de acercarnos a Metro como un espacio importante de trabajo.

En diciembre del año 2014 el SUM realizó un punto de prensa en la estación Baquedano, manifestando las demandas que luego fueron eje en el conflicto de agosto, pero a modo de advertencia.

El año 2015 realizamos las vinculaciones, nos acercamos junto con el sindicato que estábamos trabajando, y en ese marco los dirigentes del SUM, nos

señalan que están en vísperas de un conflicto, por tanto solicitan nuestra colaboración.

**¿Cuál fue el análisis que concluyó que el SUM necesitaba una estrategia comunicacional para enfrentar el conflicto con la empresa?**

**R:** El principal factor, fue que nos dimos cuenta que el SUM tenía un problema importante en su estructura orgánica, tenía muy pocos delegados sindicales, los cuales no respondían a la dirigencia sindical, entonces no había una correa de transmisión con la base sindical, por las acciones colectivas del sindicato se vería afectadas, lo que se vio reflejado en las primeras convocatorias a movilizaciones , donde la respuesta fue débil y escasa, asambleas y algunas jornadas en estaciones de Metro, en ese marco era importante amplificar la fuerza de los trabajadores en el contexto de una estrategia comunicacional, porque muy probablemente en una organización que concita el interés de la Opinión Pública, es muy probable que ese conflicto pueda ser resuelto en ese ámbito. Con esto no queremos decir que la comunicación y la propaganda reemplacen la fuerza de los trabajadores, pero cuanto un conflicto está en lo alto del interés público, hay posibilidades que se resuelva en el plano de la Opinión Pública. En esa situación, consideramos que es fundamental la comunicación política y que esté bien dirigida.

Y por otro lado que Metro al ser el eje estructurante del transporte de Santiago, reúne todas las condiciones para ser un medio que concita todos los intereses de la Opinión Pública, por tanto cada paso que se tiene que estar bien orientado en una estrategia.

**¿Cuáles fueron los elementos principales que tuvo esta estrategia comunicacional?**

**R:** Había una línea muy concreta, que era trasladar la confrontación entre el SUM y la empresa Metro desde la mesa de negociación hacia la Opinión Pública, entonces se intentó generar un espacio de interpelaciones para que la empresa tuviera que respondernos en la Opinión Pública, específicamente y ojalá en El Mercurio.

Se confeccionó una estrategia integral, es decir, con elementos digitales, soporte de material impreso de vía pública y de prensa, se incorporaron elementos



sonoros, por ejemplo, se utilizaron los altoparlantes de los trenes se desarrolló una estrategia que intentaba comunicarle a la empresa que por todos los medios los trabajadores estaban haciendo público su malestar.

Por ejemplo en el ámbito digital se generó una plataforma para viralizar material, se realizó un video viral que expuso las demandas de los trabajadores, se expusieron a través de piezas gráficas todas las demandas por separado, esta plataforma era un espacio para que todas las personas, usuarios, incorporaran el hashtag #MovemosSantiago desde sus propias redes sociales, y éstas iban apareciendo constantemente en la página [www.movemossantiago.cl](http://www.movemossantiago.cl) , página que se alimentaba y se daba a conocer, también con papelería que se entregaba en los vagones de Metro y que invitaba a la gente a sacarse fotos con la papelería para que ellos mismos fuera subiéndolas al sitio.

Aparte se hizo una estrategia ofensiva en prensa, para salir por radio, medios digitales, medios impresos y televisión con diferentes notas y pautas de prensa durante una semana, se realizaron acciones puntuales en algunas estaciones, como por ejemplo el uso de los altoparlantes de los carros, y se pegaron papelógrafos en las estaciones y se realizaron manifestaciones en horario punta, específicamente en la mañana, más “ruedas cuadradas”, que le llaman los trabajadores, y que es cuando los conductores ocupan todo el procedimiento para conducir y eso hace que demore más el tráfico y se convocó a un punto de prensa general en le estación Baquedano.

### **¿Cuál fue el fin de llevar ese conflicto a la Opinión Pública?**

**R:** Nosotros estábamos conscientes de que en el conflicto trabajador/empresario del transporte público, hay un tercer actor que es el usuario, que es fundamental para la resolución de estos conflictos, por tanto lo que requiere el sindicato es una estrategia a largo plazo que le permita incorporar a ese actor dentro de la estrategia, entonces sabíamos que para un conflicto inmediato iba ser imposible generar ese resultado, porque son aproximadamente dos millones de pasajeros, entonces llegar a tal cantidad de gente en una o dos semanas, era imposible. Entonces lo que se hizo fue generar un imaginario ante eso, es por esto que ocupamos los altoparlantes, las notas de prensa, la interacción entre usuario y

SUM, pero para generarle un mensaje a la empresa, en realidad. Entonces se generó un imaginario del actor usuario, pero en función del conflicto con la empresa, para ésta viera que estamos generando empatía en los pasajeros, pero teniendo plena conciencia que en lo absoluto íbamos a llegar con nuestras acciones al conjunto de la totalidad de los usuarios. Por ejemplo, el uso del altoparlante en los carros se hizo sólo una vez y se grabó específicamente para que fuera viralizado, en este caso por el diario La Tercera, entonces el objetivo no era informarles a los usuarios, ya que fueron muy pocos los pasajeros que lograron escuchar ese mensaje, sino que la empresa viera que se estaban realizando esas acciones y estaba siendo cubiertas por la prensa.

**¿Cuánto tardó en responder la empresa y cómo lo hizo?**

R: Desde que se realiza la primera acción pública deben haber asado dos a tres semanas para que la empresa respondiera.

Y respondieron mediante una nota de prensa en El Mercurio donde señalaban que no iban a aceptar “chantajes de los trabajadores”, lo que fue en alusión directa a la última acción pública que realizó el SUM en la estación Baquedano, acusando que la movilización de los trabajadores retrasaba el tiempo de viaje.

**¿Qué ocurrió después de cumplir el objetivo que Metro reconociera el conflicto en la Opinión Pública y en el medio que ustedes requerían?**

R: Luego de eso, nosotros teníamos la opción de seguir agudizando el conflicto en la Opinión Pública. Nuestro siguiente paso era poder visibilizar en la Opinión Pública un caso de muerte laboral que ocurrió un día antes del 27 de febrero del año 2010, lo que era la expresión más gráfica de las demandas que tenían los trabajadores obre inseguridad laboral, entonces la idea nuestra era después de la acción pública realizada en Baquedano y pese a la respuesta en El mercurio de la empresa, si ésta no decidía sentarse a negociar, era seguir escalando en el conflicto con ese caso.

Lo que tengo entendido es que los trabajadores advierten a Metro que seguirán actuando por la prensa con este tipo de denuncias y lo cual provocó que

la empresa decidiera terminar la disputa en la Opinión Pública y se sentara a negociar.

**¿Cómo Evalúas la estrategia elaborada para este conflicto puntual?**

**R:** Fue correcta, tomando en cuenta que fue un caso que se desarrolló en un muy corto plazo, creo que los resultados de la movilización fueron insuficientes, porque también entendemos que una estrategia comunicacional no resuelve en si mismo cualquier tipo de conflicto sindical, por tanto faltó una mirada de mediano plazo y un acompañamiento post conflicto, ya que después que se consiguen algunas demandas, era importante haber podido consolidar ese proceso para prepararse en vista de un escenario posterior, sin embargo nosotros, una vez re establecida la mesa de negociación, nos alejamos del conflicto. Entonces por ese lado la evaluación no es muy positiva, porque no se pudo evaluación junto a los actores principales que son los trabajadores y en segundo lugar la estrategia fue correcta, pero sólo para generar una interacción entre los actores que tenían que ver con restablecer la mesa de negociación, pero eso es sólo un elemento dentro de un conflicto que tiene mayores etapas y episodios, que es por ejemplo cuando se rompe la mesa, cuando se vuelve a establecer, el proceso de negociación y el proceso de cierre del conflicto.

En todo conflicto, las personas que conducen las diferentes partes que están en confrontación, deben tomar decisiones para poder resolver el conflicto, y estas decisiones la toman en función de la información que tienen disponible, por tanto una estrategia de comunicación no solamente es abordar la Opinión Pública, sino que también es administrar correctamente el uso de la información y por lo tanto facilitar la toma de decisiones del mando para enfrentar un conflicto determinado, mientras mayor información se posea, más posibilidad se tendrán de tomar mejores decisiones.

**¿Cómo se llega a utilizar una teoría enfocada en la empresa, el marketing, el negocio, en un conflicto a favor de una organización sindical, en este caso el SUM?**

**R:** Yo creo que la herramienta que nosotros utilizamos no pasa por el marketing, éste es un factor o variable que consideramos para el desarrollo de la

estrategia, pero creo que la base teórica principal que utilizamos nosotros es la del conflicto y la información, que más allá no está orientada al marketing, ya que este último está orientado al consumo, espera que el receptor compre un producto, por tanto está basado por variables mercantiles, en cambio la teoría del conflicto y la información está hecha para administrar información en función de la solución de un conflicto y que el mando pueda tomar decisiones correctas para vencer al oponente. Aunque esto se hace acompañar de factores de marketing, como la construcción de un imaginario o para generar ciertas respuestas, en este caso la de los usuarios para que adhieran a las demandas y la empresa pueda ver que tenemos cierta llegada.

**¿Crees que es necesario que los sindicatos cuenten con un equipo de comunicación?**

**R:** Creo que lo fundamental es que, dentro de la formación de los dirigentes sindicales, aparte del manejo de las leyes y conducción de la organización, puedan también incorporar el manejo o la administración de la información para un conflicto, más allá que pueda haber profesionales de la comunicación trabajando en ciertas organizaciones, aquí es vital que los dirigentes puedan aumentar sus capacidades en ese ámbito. Esto se hace necesario para sindicatos que manejan gran flujo de gente como el SUM, confederaciones nacionales, porque eso exige un alto nivel de producción y en ese plano entra la labor nuestra como profesionales de la comunicación.

### 7.1.3. ENTREVISTA A JORGE LUIS DONOSO HERRERA

**¿Cuál es labor en Metro?**

Yo soy supervisor de tráfico

Exactamente estoy cumpliendo 40 años. Entré en 1977. La línea 1 ya llegaba de San Pablo a La Moneda.

El Metro era el chiche, era algo exclusivo, era distinto.

Más que los subcontratos, yo lo dividiría en áreas de trabajo. ¿Por qué? Porque eso tuvo que ver también con la primera organización sindical... a lo mejor te estoy metiendo 2 cosas juntas, pero la primera organización sindical tenía

representantes por área de trabajo. ¿Y cuáles son las principales con las que funcionamos? Material rodante, o talleres, que es lo mismo; tráfico, donde ahí tenemos 2 grandes áreas, que son conductores y el resto de la operación, donde hay supervisores, reguladores, etc.; está el área eléctrica, con un montón de sub-áreas; están los administrativos; y -a pesar de que hoy día claramente dependen de operaciones- vigilantes, seguridad, que por el número son bastante importantes.

Ahí nos tenemos que remontar al año 75 en adelante, plena dictadura. También hay que recordar de que Metro en ese periodo pertenecía al Ministerio de Obras Públicas, por lo tanto, los trabajadores tenían una condición dentro de lo que era la escala laboral, ¿cómo se llama? “Escala única”. Y los conductores ingresaban en la base de la “escala única”, estamos hablando nivel 28 o 29, que eran los últimos eslabones de la escala. Bueno, y en general, te estoy hablando de toda el área operativa, estaciones, incluso administrativos, estábamos muy bajo en la escala. Por lo tanto, siempre hubo la inquietud de que por qué los empleados públicos ganaban menos que los privados. Y la gran mirada era irse al área privada porque ahí se ganaba plata mientras en el área pública tú tenías estabilidad, pero el dinero era bajo. Se contaba con un bienestar, que era el bienestar del Ministerio de Obras Públicas, donde había algunos beneficios, pero la verdad... y ahí hay muchas anécdotas, pero te puedo contar una para identificar más o menos el conflicto económico que teníamos, y laboral a su vez. La gente tomaba té y guardaba la bolsita de té. En el casillero, en las mesas... y esa bolsita servía para servirse 2 o 3 té en la mañana. En la mañana porque era por turnos, se trabajaban turnos o de mañana o de tarde.

Por lo tanto, los primeros conflictos yo diría que eran económicos, y a su vez de sistemas de turnos. Esto de que tú te levantas a las 4 de la mañana, o en esa época era más tarde, era a las 5, pero siempre muy temprano para partir a las 6 o 7 de la mañana y volver a tu casa a las 3, 4 de la tarde, generaba –o genera- en el trabajador de Metro, que gran parte de su vida la vive acá. Y en horarios que no son normales, o sea yo creo que el trabajador operativo de Metro tiene una rotación de trabajo que lo hace que tenga que trabajar sábado y domingo, el Metro no para de lunes a domingo. Por lo tanto, había un sistema de rotación que cubría de lunes a

domingo. Entonces se iba traslapando: un día descansabas lunes y martes, después a la semana siguiente martes y miércoles y así. Por lo tanto, muchos de los trabajadores tenían que estar trabajando cuando sus familias estaban en descanso, las fiestas, la fiesta de Año Nuevo, la fiesta de Navidad, el 18, eran momentos conflictivos. A lo mejor, en el momento de disfrute de la ciudad de Santiago el Metro está trabajando a plena capacidad. Entonces eso hace tener una estructura de vida un poco distinta.

Y todo esto trae los primeros conflictos, también en la seguridad laboral. Por ejemplo, yo hoy día uso zapatos de buena marca, seguros. Yo cuando entré, entré como conductor. Y trabajábamos con los zapatos nuestros. Hasta que hubieron 2 o 3 accidentes seguidos y la empresa se preocupó rápidamente de entregar zapatos, botos de seguridad, que incluso ni siquiera eran aptos para nosotros porque eran punta de fierro. El trabajo en el área nuestra son zapatos de eléctrico, que no tengan nada de fierro. Estos zapatos todas las hormas son plásticos y cosidos. Entonces esos también fueron conflictos. Los primeros uniformes también eran de baja calidad, entonces había una serie de cuestiones que los trabajadores necesitaban y no se entregaban. Incluso la primera organización fue hecha en plena dictadura, que fue la Coordinadora Sindical, si mal no recuerdo, o algo así. Estamos hablando cerca del año 80-85, por ahí. Donde se organizó, al parecer con mucha sorpresa de los del Gobierno Militar, y se hicieron algunas publicaciones diciendo... ah bueno, porque además hay que recordar que en esa época el estilo de liderazgo en la empresa era autoritario. El presidente del directorio era... o sea, no había presidente del directorio, era el gerente o el director, el director de la empresa venía de los milicos, entonces de ahí para abajo era todo... Había intervención de la CNI, en el área de seguridad toda la gente tenía contacto con la CNI, tú no podías ser cualquiera y llegar a seguridad de Metro. Entonces era un mundo bastante complicado de vivir, digamos. Lo que se organizaban eran deportivos, música... alrededor de esos eventos más sociales estaban organizados los trabajadores. Y, bueno, un poco de ahí aparece la primera organización sindical. En las diferentes áreas ya había inquietudes y se levanta esta coordinadora, que en sus primeras etapas se forma en la iglesia de los Salesianos. Ellos tenían un gran auditorio y ahí

se formó la primera organización, que fue un hito histórico en el Metro, se inscribieron ejecutivos en esa época, jefes de departamento me refiero. Y empezó a funcionar esto, y en menos de un año, te estoy hablando de 7, 8 meses, y se empezaron a publicar revistas muy básicas, y dentro de esas revistas un chiste en que decía algo así como que las nuevas sanciones para los trabajadores, y salía un viejo con látigo, tortura... Eso bastó para que el ministro de Obras Públicas llevara a todos los trabajadores de Metro a una sala, un salón auditorio del ministerio e informara formalmente que los 7 dirigentes estaban despedidos. Inmediatamente. Y se desarmó la organización, hubo una persecución de dirigentes... estamos hablando, como te digo, en pleno periodo militar, así que no era extraño, además. Estamos hablando año 85, por ahí.

Y un discurso muy recordado hasta el día de hoy, que el ministro dijo: "Aquí es pan duro, pero seguro". Con eso lo dijo todo. Esa frase nos dejó a todos reflejado lo que estábamos viviendo. Pero no cejó ahí la cosa porque, bueno, las áreas en esa época eran muy cerradas y a la vez muy unidas. O sea, todos los eléctricos era unidos, los de operaciones muy unidos, estaciones también otro grupo, talleres... Entonces siguieron creándose organizaciones y el germen sindical. Yo trabajaba en esa época en el tema sindical y nos reuníamos en forma subterfugio en algunos lugares con una coordinadora sindical que había en esa época que era como el reemplazo de la CUT, que ayudó mucho a formar sindicatos y... ya no me acuerdo en qué calles, pero en calles del centro en que tú tenías que golpear 3 veces, salía una persona, y tú entrabas y había todo un protocolo de seguridad para poder entrar y después para poder salir, había que salir de a 2 o de a 1, no en choclones... Entonces el sindicalismo en esa época era complicado y riesgoso.

Pero, fíjate tú, que el primer sindicato de Metro aparece en marzo del 90. Y estamos hablando de que el gobierno democrático parte –si mal no recuerdo- en enero o febrero, o sea fue casi al unísono. Y eso porque el germen estaba y todos sabíamos que ya venía la democracia, entonces era levantar lo que ya había. Y el primer sindicato nace en esa mirada, con un dirigente del área eléctrica, un dirigente del área administrativa, un dirigente del área de conductores, de jefes de estación, de reguladores. Éramos 5 dirigentes. Bueno, se arma esta organización nueva,

donde nuevamente el porcentaje de afiliación era sobre el 90%. Estamos hablando de alrededor de 900 o 1.000 trabajadores, por ahí. 200 conductores, reguladores deben haber sido 100, esos números. La mayor cantidad de gente estaba en estaciones y administrativos, que deben haber sido como 200 por lado. De esa cantidad de números estamos hablando. Bueno, y como nace con la democracia, además el Metro pasa del área pública al área privada con muchas expectativas de la gente. Bueno, y los primeros gerentes y presidente del directorio que llegan, llegan con una visión social. O sea, ellos asumían que estos trabajadores tenían malas condiciones y había que mejorar. Entonces nosotros ahí en 2 años o 1 año tuvimos 2 negociaciones. Tiene que haber sido el año 90-91, donde los trabajadores subieron al doble sus sueldos así rápidamente. Bueno, recordar ahí a un gerente de recursos humanos que tuvimos que prácticamente él organizaba o dirigía a las organizaciones sindicales, le daba lineamientos... José Núñez. A Cástulo pregúntale todos los nombres. El gerente general de esa época era radical, pero no me acuerdo el nombre.

Entonces hubo un fuerte progreso de la gente en ese periodo, de todos los trabajadores en general... Bueno, se forman las organizaciones sindicales, viene la primera negociación colectiva el año 91, y ahí se establecen los beneficios que hasta el día de hoy nos rigen. Bueno, en el camino se perdieron muchos y vamos a ver un poco por qué, pero ahí se establece la gran negociación, donde se tuvo un objetivo central que era unir los mejores beneficios del área pública y lo mejor del área privada. Por ejemplo, se dejaron los días administrativos, que eran claramente del área pública, y quedaron establecidos en la primera negociación. Por ejemplo, quedó el 2x1 como efecto de salida, y eso lo tuvimos por muchos años. Con las siguientes negociaciones se fueron perdiendo, pero los trabajadores que venimos de esa época seguimos teniendo el beneficio, o sea claramente fue un beneficio ganado y que fue reconocido por la gente. Esa primera negociación fue muy fuerte, estabilizó mucho a la gente.

Yo soy claramente del sindicato de Metro. De hecho, yo no venía de ser dirigente, y pasé de conductor al cargo de regulador de supervisor. Y en ese momento había una pelea fuerte entre reguladores y supervisores. Y como yo era



nueva y tenía ciertas características de liderazgo dijeron “bueno, elijamos un nuevo, a Jorge Donoso”, para no tener pelea en ninguna de las 2 áreas. Y salí yo como dirigente. Eso me trajo como complicación de que yo tampoco tenía capacitación sindical, y al poco tiempo tuve que buscarme porque aquí el PC ya existía, había armado sus cuadros y yo no era tan cercano al PC, entonces tuvimos que buscar. Y ahí la iglesia tuvo un papel muy importante, preponderante. Ahí yo me capacité en las áreas de la iglesia, que incluso daban dinero, desayuno u onces, dependiendo de donde estabas, porque en realidad los trabajadores que estaban sindicalizados en esa época eran bien precaria su situación. Era como un aporte para poder armar los sindicatos. Para mí fue muy importante eso, como visión sindical, lo que yo recibí en esa época. Me recuerdo que la Mariana Aylwin iba a hacer clases muy jovencita. El mismo que está ahora como presidente del Partido Socialista, también estaba dentro de esta camada de gente que estaba preparando a dirigentes sindicales.

Me ocasionó el hecho de tratar de agrupar a estos 2 grupos... en esa época las relaciones eran muy endeble, porque era un sindicato nuevo que podían pasar muchas cosas, de hecho, empezaron a pasar cosas ligerito, estas ansias de poder de unos y de otros. Entonces había que mantener unidos a estos grupos y el grupo en el que yo estaba era muy pequeño, era el más pequeño de estos grupos que tenía la empresa, pero muy importante potencialmente, entonces por eso se respetaba como grupo de la organización.

Cuando se forma el sindicato se toma la decisión –que para mí fue muy buena- de que cada área tenía su representante. Por lo tanto, qué es lo que se hizo y se formó en aquella época fue mirado como un ejemplo de realización: cada área tenía elecciones internas donde salía elegido un candidato. Ese candidato iba a la elección general, que finalmente era casi un *bluff*, porque íbamos uno por cada área, éramos 5, y eran 5 dirigentes, por lo tanto, iban a salir los 5. Y toda la gente tenía que votar por esos 5 y no por otros. Era el procedimiento para poder cumplir con la ley y que quedaran representadas cada una de las áreas, ese fue el gran acuerdo: no entrarse a competir un área con la otra, sino que vamos a dejar estos 5 grupos y estos grupos van a tener un representante, un dirigente.

Creo que tiene que ver, básicamente, con el periodo que estábamos viviendo. Los trabajadores siempre han sido muy estúpidos, se unen ante la adversidad no más. Pasan los hechos y ya se empiezan a desparramar y quieren sacar beneficios propios. Pero ante la adversidad logramos unirnos. Yo creo que eso es lo que produjo el grupo fuerte. Claramente, tengo que reconocer que yo sabía que estaba con comunistas principalmente, y otras áreas, demócratacristianos... pero trabajamos muy afiatadamente, muy cercanos, y logramos muchas cosas, muchos beneficios. Por ejemplo, yo quedé como director a cargo del bienestar. Y te hablo de 900 personas. Y yo a cargo del bienestar tenía alrededor de 50 socios trabajando en diferentes áreas del bienestar. O sea, el bienestar se dividía en habitacional, en beneficios internos, un montón de cositas y en cada uno yo tenía grupos trabajando. Y yo dirigía, me reunía con cada grupo... te hago toda esta observación porque hoy día cuesta montones que la gente participe. Entonces fue un periodo de mucha participación, de mucha cercanía con el sindicato. Además, la otra garantía, es que el sindicato estaba adentro de la empresa. Aquí en Alameda 1414 donde están todos los edificios de la empresa, había una parte que se llamaba "la casona" y la empresa entregó esa casona para el sindicato. Entonces ahí tenemos oficina cada dirigente... Fue una gran conquista. Estacionamiento para los dirigentes... O sea, empezamos a contar como a nivel de ejecutivos. Teníamos nuestro espacio y cierto nivel de autoridad al interior de la empresa.

Resulta que el sindicato único, para el año 95 se empieza a separar. Y esto es porque empiezan otras gestiones privadas, donde a los gerentes les interesaba dividir esta organización tan fuerte. Y empiezan a tentar a grupos. Entonces aquí se te empieza a desarmar esta idea central del sindicato único, el número 1, de representante por área, y se forma el sindicato de profesionales. Y a los 3 meses que se forma el sindicato de profesionales, se conforma el sindicato de conductores. Porque, efectivamente, al interior de esta organización bastante bien ordenada, empiezan los intereses más particulares. Por ejemplo, en talleres decían "nosotros no tenemos por qué estar con sueldos más bajos que los conductores", "no se ven mis solicitudes de cosas porque le dan prioridad a estos otros", y que "los reguladores son muy pocos, no tendrían por qué estar en la organización" ... Bueno,

también desde esa época vienen algunas ideas centrales que se han mantenido en las negociaciones colectivas nuestras. Tenían que ver, por ejemplo, que nosotros dividimos, no sé si por virtud de algún muy inteligente o por azar, dividimos los beneficios: en que habían beneficios para los sueldos más altos, que eran todos aquellos en torno al sueldo base; porcentaje del sueldo base; vacaciones, que era en esa época como 50% del sueldo base; había un bono de productividad en torno al sueldo base; y otros bonos que eran fijos, y esos entendíamos nosotros que eran redistributivos para los sueldos más bajos. Porque bono de septiembre, de Navidad, esos ponle que tenían un valor de 100 mil pesos. Entonces 100 mil pesos para el que ganaba 100 mil pesos, era un sueldo. Pero para el ejecutivo que ganaba un millón, era un 10% no más de su sueldo. Entonces ahí logramos beneficios para el grupo de menos sueldo y de más altos sueldos. Y eso fíjate que se mantiene hasta el día de hoy, han salido más bonos y siempre con esta idea de nivelar y que sea redistributivo.

Y lo otro de esa época hasta el día de hoy es que hubiese bonos en diferentes periodos del año. Entonces teníamos vacaciones, por ejemplo, que eran enero y febrero. Septiembre, diciembre... ¿Cuál era la idea? Que tú siempre, con tu sueldo lo gastas y siempre lo tienes gastado al 90 o 100%. Entonces si te llega un bonito en un periodo del año, esa plata es especial. Y no la vas a tomar en cuenta como en el sueldo, ese era como el gran beneficio.

Yo le echo la culpa a la empresa. La empresa nunca reconoció eso, pero indudablemente que había contactos y qué se yo, y salen dirigentes muy cercanos a la empresa y se forma el sindicato de profesionales. Incluso, en uno de sus artículos, decía que aquel que quisiera entrar a ese sindicato tenía que tener título profesional. Cosa que con el tiempo se ha perdido. Bueno, y los conductores por otro lado que siempre han pensado, desde esa época hasta el día de hoy, que son lo más importante es la empresa. Los conductores somos los que manejamos la empresa, movemos la empresa, si los conductores nos paramos se para Santiago... Siempre ha habido esa visión, ya desde esa época. Y por lo tanto dijeron "si se separaron estos viejos, nosotros también, si nosotros solos vamos a conseguir más". Esa fue la gran mentira que nos vendimos los trabajadores, que nos

compramos los trabajadores. Y se formó entonces en esa época el sindicato 1, que era el central, el 2, de profesionales, y el 3, de conductores. Posterior a eso, viene –todavía con muchas ideas de la dictadura- esta idea de que podría haber empresas externas que podían cumplir las funciones de los trabajadores internos. Y empieza todo este proceso de externalización. Lo primero que se externalizó aquí fueron los choferes, los vehículos de Metro, y qué les dijeron: les pasamos los vehículos, ustedes hacen una empresa y tienen una empresa externa. Duró como 3 o 4 años la empresa externa y después murieron. Y el casino. Fueron las 2 cosas. Incluso tuvimos una huelga, una paralización, porque eran como 80 trabajadores de casino y los estaban echando a todos. Y nosotros conseguimos que al menos a la mitad de esos trabajadores los distribuyeran en distintas partes, y tenemos cajeros hoy día, jefe de estación, que salieron de esos trabajadores. Y además conseguimos, en esa época, que les regularizaran su educación, porque había muchos con sólo estudios básicos. Entonces, terminaban su educación media y tenían cargo de cajero. Entonces hubo todo ese periodo de externalización fuerte de estas áreas más débiles, si tú quieres, y después siguió. Siguió con cajeros, con conductores, y ahí se vendió la pomada de que era un tema social. A través de las universidades se dio trabajo a alumnos de las universidades. Y estaba la UTEM y la Católica, fueron las principales universidades que estuvieron. Llegamos a tener como 4 o 5 universidades en que se informaba en los paneles universitarios y a través de la bolsa de trabajo de la universidad llegaban al Metro y aquí se daba trabajo y posibilidades de estudiar. Pero, de nuevo empieza la precarización, en el sentido de que Metro pagaba 500 por cada conductor y los viejos les pagaban 100 y se quedaban con 400. Entonces, para poder tener dinero, trabajaban horas extra. Entonces se daban casos de gente que trabajó 21 días, 25 días seguidos, por obtener más dinero. Y se empezaron a olvidar de su tema del estudio, que era la esencia del asunto.

Teníamos conductores internos que ganaban 800 y los externos ganaban 100. Y para poder ganar 400 tenían que sacarse la cresta trabajando más días. Con un sistema muy de látigo con ellos. Por ejemplo, se tomaba el grupo de la UTEM y si uno de ellos faltaba un día, le bajaban un bono especial que tenían a todos. Y si

faltaban 2 el bono era 0. Entonces entre ellos mismos empezaban ya a chicotearse... Entonces todo ese grupo vivió una vida bastante dura. Ganaron plata sí. De hecho, a raíz de eso hubo conflictos, hasta el día de hoy existen conflictos internos.

Viene el tema de 2007, de la ley donde se define que ya los conductores son parte de la empresa y deben ingresar a la empresa. Justo en ese punto de quiebre, de nuevo todos los externos formaron un sindicato. Ahí te demuestra nuevamente que los trabajadores se organizan ante la adversidad. Porque eran de diferentes empresas, con diferentes ejecutivos... bueno, la primera empresa no fue de universitarios. Fue de 2 trabajadores de Metro que les dijeron "fórmate una empresita" y esos fueron los que más apalearon a los pobres cabros de afuera. Contrataban gente, ya no eran universitarios, sino que eran profesionales que formaron una empresa privada que le vendía servicios a Metro. Con esta nueva ley se logra que estos viejos entren, y ahí se forma el sindicato SICOM, que pasa a ser el sindicato 4, y pasa entonces a tener 2 sindicatos, uno que era de conductores y otro de conductores *part time*, adentro de Metro, pero con condiciones distintas a los otros.

A esto le sigue entonces peleas internas, porque había diferencias entre los conductores *part time* y los otros. Viene la huelga de 2010 de los conductores, dentro de su negociación normal se van a huelga, y los conductores *part time* utilizan esa huelga para ganar plata. Trabajan todo el día y ahí sí de nuevo vuelven a trabajar esos turnos que se les prohibió entrando a Metro, de 21 días. Pero cuando empieza la cosa ahí ellos vuelven a trabajar y a ganar mucho dinero, les pagaban casi al doble los turnos. Por lo tanto, con mayor razón se crea la crisis. Al sindicato 3 le fue mal en la negociación, tuvo un quiebre interno, cuando vuelven a trabajar los trataron muy mal. Y el sindicato 4 feliz, porque habían ganado mucho dinero. Vuelta al conflicto interno entre los 2 sindicatos, que hábilmente la empresa lo levantaba y así mantenía a estos 2 grupos importantes separados. Y cada uno iba en reemplazo del otro en caso de huelga.

Después de esto el sindicato 1 tuvo una crisis. Y los vigilantes siempre fueron un caso especial. Pero ya el año 2012 el sindicato de vigilantes se separa del

sindicato 1, porque estaban todos los vigilantes en el sindicato 1, y forman lo que es el sindicato 5, sólo de vigilantes. Y justamente dentro de eso, tan dividido, si tú empiezas a revisar las negociaciones colectivas, fueron perdiendo beneficios. Fuimos perdiendo. Pierden los días administrativos, totalmente. Una directiva por ahí los entrega por un valor de 150 mil pesos y entregaron los 6 días administrativos, que hasta el día de hoy se los achacan. También se acaba el 2x1 que teníamos de salidas y la empresa se pone muy dura y dice, bueno, les conservo a los antiguos, pero los que ingresan de aquí en adelante, 2013 me parece... y se forman como 3 grupos al final. Hay unos “congelados” que se llaman, que es todos los años que hicieron hacia atrás y un máximo de 11 años. O sea, si tenían 10 años para atrás se los van a conservar, y de ahí para adelante le empezaban a contar los 11 años. Y después todos los que entraron después de la ley y que tienen sólo 11 años y se acaba. Entonces quedaron como 3 grupos ahí en cuanto a este beneficio de salida, lo que es una pérdida.

Cuando parte el sindicato de profesionales yo me salgo del sindicato. No acepté esta división justamente por mi visión de que la separación iba a hacer mal para los trabajadores, y no seguí, me cambié con mis colegas porque todos mis colegas se cambiaron al sindicato 2, yo ya era supervisor, pero no seguí siendo dirigente sindical como 5 años. Y me vuelvo a integrar porque empecé a hacer este germen de que deberíamos estar unidos. Y el 2007 se forma la federación de sindicatos de Metro. Yo logré reunir a todos estos dirigentes que no se podían ver en una cena, y en esta conversa de la cena, con un poquito de trago, “oye, formemos una coordinadora de trabajadores de Metro”. Ya se visualizaba la necesidad de pedir algunas cosas en conjunto. Nos estaban chaqueteando la empresa, a algunos les daban una cosita a otros otro poquito... entonces se forma la federación de sindicatos y que hoy tiene una fuerza importante y un esquema importante de trabajo. La federación se ve que trabaja desde el gerente general hacia arriba y hacia afuera. Y los sindicatos del gerente general hacia abajo y todos los problemas internos. También es un hito para mí, tener la visión de que los trabajadores de Metro tenemos que estar unidos. Así que ahí volvemos a tomar este ámbito más conjunto a través de esta directiva.

Siempre he tenido la visión de que los trabajadores tienen que estar unidos, en la CUT, en otra organización, no importa el nombre, pero tienen que estar unidos. Porque es re fácil verlo, si los empresarios están siempre unidos, en la SOFOFA y diferentes nombres, por áreas, pero siempre están trabajando unidos, y a los trabajadores les cuesta tanto unirse para poder enfrentar este otro lado. Y no es para la guerra, sino para tener un mismo peso al momento de negociar.

Logramos formar también una comisión de fusión y generar la necesidad de juntarse. Porque los conductores claramente son los más importantes en la empresa y si estaban separados siempre se iban a estar reemplazando unos con otros. Y logramos unir ideas. La federación fue el año 2007 y la fusión fue el año 2014. Y lo que hace la fusión es unir al 100% a los conductores, y gran parte de la supervisión, de los reguladores, incluso gente de otras áreas, los administrativos... Ahora, en el año 2017, este año, ingresan vigilantes a nuestro sindicato fusionado. Entonces ya de lo que era un sindicato de conductores ya hay de todas las áreas. Y la mirada es que en un futuro vamos a volver al sindicato único. Hoy día de una u otra manera ese rol lo está cumpliendo la federación. Porque logramos ahí contactarnos los dirigentes de todos los sindicatos y conversar y compartir cosas y ya estamos cada vez más yendo a pelear juntos cosas de todos los sindicatos.

Hoy día somos 1.150 más o menos. Pero tenemos un hito importante que nos echaron 150 conductores hace poco, entonces recién nos estamos recuperando con el nivel de socios. En un minuto casi llegamos a ser el sindicato más numeroso del Metro, en este momento el sindicato de profesionales es el más numeroso. Porque la empresa astutamente en algún minuto dijo que los ejecutivos van a tener un sistema especial de sueldos que va a ser dado por metas. Y si cumplen la meta van a tener 3 sueldos en marzo. Y se entusiasmaron mucho, pero no se daban cuenta de que iban a tener 3 sueldos, pero ninguno de los bonos que nosotros íbamos a tener el resto del año. Entonces pasaron a gente que venía de Metro antiguos, que tenían bono de Navidad, de vacaciones, a este sistema por metas, y perdieron todos los bonos. Y somos chilenos. Entonces tú te gastas todo el dinero. Claro, en marzo tenías la posibilidad de 3 sueldos, y como siempre las metas eran muy altas, los que las cumplían eran un 5, un 10%, que eran los que

ganaban 3 sueldos, y de ahí empezaba a bajar. Incluso, si tpu sacabas menos del 60% era 0. O sea tenías 12 sueldos en el año. Nosotros en este minuto tenemos 15 sueldos en el año, los sindicatos. Hay harta diferencia.

Cuando parte el Transantiago, esta federación que ya estaba formada ganó el bono corporativo que se paga en junio. Porque ahora tenemos bono corporativo en junio, en agosto bono de productividad... hemos seguido cumpliendo con eso que yo te decía al principio, los trabajadores tienen bono en enero-febrero, en marzo, junio, agosto, octubre, diciembre, septiembre... con diferentes valores, hay valores fijos y valores variables, pero siempre hay alguna cosita.

Las comunicaciones han tenido un cambio radical, casi exponencial, y los sindicatos han tenido que irse adaptando a eso y ha costado mucho, mucho. Nuestro sindicato hoy día tiene asesores laborales, legal, un ergónomo y un periodista. No trabajan a tiempo completo, pero sí 2 o 3 veces a la semana por la necesidad de mejorar todos estos ámbitos. Y en el tema de comunicaciones te tengo que recordar que cuando parte el sindicato, trabajábamos con mimeógrafo, con hojitas que se pegaban en los murales. Y la gente hasta el día de hoy espera que se pegue el papel en el mural, teniendo Whatsapp, Internet, pero si no está el papel "ah no, no ha informado el sindicato". Pero informamos por Facebook, mandamos al correo personal... Hoy día lo que yo veo en comunicaciones es que tiene que ser un abanico total. Porque nosotros tenemos trabajadores hoy día de 65-67 años que no van a leer internet. Y tenemos chiquillos de 22, 23 años que pasan todo el día en el teléfono. Eso te demuestra el cambio de mentalidad que tenemos que tener nosotros con toda esta gente nueva que llega. Y no es sólo mentalidad de comunicaciones, sino también cultura, la cultura ha cambiado mucho. Pero las comunicaciones parten de ahí, del mimeógrafo creo que se llama el sistema que tú tienes que tirarle tinta y salía la hoja impresa. A la imprenta de esa época, que el dirigente tenía que salir con altos de hojas a repartir a los socios, al día de hoy, que tenemos toda esta inmensa gama de posibilidades de comunicación y que tiene que ver con todo el trabajo del sindicato también. El tesorero tiene que aprender a trabajar con Excel, con planillas de contabilidad, con la nube para poder tener la información en la nube y poder bajarla. Y cuesta.



En un principio los sindicatos de Metro fueron muy para adentro, a lo mejor por la misma historia. No hicieron contactos con organizaciones externas. De hecho, en este instante hay un solo sindicato, que es el sindicato 1, que está adherido a la CUT. El resto de los sindicatos no pertenecemos. Y es quizás una cultura de que nos sentimos muy importantes, entonces por qué tengo que pertenecer yo a la CUT si satisfago todas mis necesidades acá. Bueno, eso también ha ido variando de alguna manera. Cuando formamos la federación yo pedí que la secretaria fuera bilingüe. Porque siempre tuve la idea de que había que contactarse con otros metros del mundo y que era la función de la federación. Bueno, hace unos 5 años atrás, empezó. De hecho, yo me voy a un congreso el 16, a Sao Paulo, y hemos ido a 7 congresos ya, en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, en la necesidad de comunicarnos y vernos como iguales. Porque la gran sorpresa que nos llevamos dentro de los primeros congresos que tuvimos, es que ellos tenían los mismos problemas que nosotros. Brasil, Argentina, eran los mismos. Básicamente los mismos. Y nos dimos cuenta de cosas tan importantes como que los metros de Latinoamérica trabajan 40 horas semanales. Los metros de Europa 38 horas. Y aquí 45, y todavía seguimos trabajando 45. Entonces qué pasa con esos metros que nosotros no podemos hacer lo mismo, si el trabajo es exactamente igual. Y quedó como una de las líneas de acción de la federación disminuir, y no lo hemos logrado todavía después de muchos años de darle vuelta a la cosa. Pero, si tú te das cuenta, las comunicaciones pasan a ser un tema central en la organización, una necesidad central porque tienen que haber comunicaciones internas muy expeditas, rápidas. Yo me acabo de pelear con el encargado de comunicaciones porque sacó un afiche dándole prioridad a un tema que no era el que correspondía, y ya salió. Antes lo revisábamos 3 veces, ahora sale en un clic. Entonces hoy la comunicación tiene que ser rápida, expedita y clara, porque la gente no se va a dedicar a ver un artículo largo si tú al menos no lo entusiasmas antes con información, ahí a lo mejor un 50%, un 20% lo va a leer. El resto no lee. La gente no tiene hoy día la intención de leer. Por eso con color, con estructuras distintas, hay que usar para que la gente pueda ir a mirar o lo pueda leer.

Yo diría que está la misión-visión, y la estrategia comunicacional. Tiene que estar. Yo hoy no veo un diputado, un senador que no tenga una persona que lo maneje. Una organización como la nuestra que no tenga contacto con diferentes áreas... hoy día es claro que, si tú quieres cualquier información, salir con una información importante, para que salga, tienes que tener contactos. Yo me recuerdo perfectamente cuando no teníamos periodista en la federación haber llamado a una cuestión importante para nosotros a conferencia de prensa y no fue nadie. Y en otras que suponíamos que no iba a haber mucha gente, y porque hubo un conflicto alrededor de eso, teníamos llena la sala y no hallábamos donde poner más periodistas. Entonces eso hay que manejarlo antes. Ahí viene la estrategia, a donde quieres llegar, qué quieres lograr en cierto periodo y a largo plazo y a mediano plazo, todo lo que es la estrategia.

#### 7.1.4. ENTREVISTA A CASTULO ARAYA ROBLEDO

En este momento soy director de eventos, pero yo estoy ligado a los sindicatos casi por accidente o por capricho del destino, del año 91, en los inicios del sindicato, que me puse a colaborar con ellos en la parte comunicacional. Primero partí como delegado, también me forzaron a ser delegado. Sacamos al delegado que teníamos porque no iba a las reuniones. Entonces me comentaron que por qué no iba yo, ya que yo siempre iba a las asambleas y cosas por el estilo. Entonces accedí, siempre y cuando hablaran con el delegado que estaba y le dieran las razones de por qué no iba a poder seguir, así que no hubo drama en ese aspecto. Y fui delegado del grupo de trabajadores del cual yo estaba en ese momento como conductor, que Lo Ovalle, Línea 2, que era el terminal. Porque en esa época estaba naciente la organización sindical, esperábamos todos que las cosas se arreglaran, todo lo que venía del sindicato podían ser buenas noticias, así que había que estar enterado. Nosotros veníamos con sueldos de la administración pública. Entonces, como pasamos a ser empresa CORFO, para poder negociar, según lo que nos contaban.

Yo trabajo en el Metro desde el 78, como conductor. Estuve 18 años en la Línea 2, después otros como 10 años en la Línea 5, y ahora estoy en la Línea 4. Y

en estos 40 años llevo dedicado desde el año 95 como director casi, he estado de ida y vuelta, de ida y vuelta, he ocupado todos los cargos, he sido tesorero, secretario, presidente por 5 años. Me fui en el 2008, perdimos la elección, empezó a entrar una gran cantidad de socios al sindicato, perdimos la elección y después volvimos a los 8 años nuevamente. Y ahora volví otra vez. Alcancé a estar 2 años fuera, se fusionaron los 2 sindicatos de conductores, uno era el Sindicato Nacional de Conductores, que eran los conductores residentes o los conductores full, y por otra parte estaba el sindicato que venía de origen *part time*, que era el Sindicato 4. Entonces en el año 2014 hubo una crisis en ese sindicato 4 y empujaron a los otros -que etariamente de los más antiguos iban quedando pocos- y se formó la fusión de los sindicatos que es la que hay ahora. Más o menos una historia simple. Hay muchos más detalles de aquello, pero lo concreto es que se lograron fusionar las 2 organizaciones sindicales que reunían a la gran cantidad o casi al 100% de los conductores. Y eso es lo que hoy es el Sindicato 7, que ahora además también tiene guardias, tiene vigilantes, tiene otros socios, tiene supervisores, y somos casi un colectivo de 1.100 personas.

El negocio, están los conductores, los que manejan trenes, obviamente, y estos están todos en esta organización. Si vamos por el caso de los conductores, están todos en esta organización. Supervisores también tenemos, pero son todos supervisores que están a cargo de la operación, todo lo relacionado al tren. Si nos vamos al sindicato más pequeño, con menos socios, que es también bastante joven como organización, no, así como trabajadores, que también podrían serlo, es el sindicato de los vigilantes, son como 300 personas. También está el sindicato único, que es el sindicato donde todos salimos casi, es el sindicato de trabajadores que tiene cerca de 998 personas. Está el sindicato de profesionales y técnicos, que reúne profesionales, técnicos, supervisores, distintos técnicos de distintas áreas, material rodante, informática, vías, eléctricos, mecánicos... esos están divididos en estas 2 organizaciones que es el sindicato único de trabajadores y el sindicato de profesionales y técnicos, que son los 2 sindicatos que reúnen a este tipo de trabajadores. El sindicato más grande en este momento es el sindicato de profesionales, en términos de socios. Reúne a 1.200 personas. Después lo sigue el

sindicato 7, que reúne a 1.100 personas, y después viene el sindicato 1 con 998. Como tú vez, están todos rodeando los mil. Y el más pequeño, que es el sindicato de vigilantes, que son solamente vigilantes, 300. Las secretarías, personal administrativo, están también en el área del sindicato 1 y el sindicato 2, que es el sindicato de profesionales. Así más o menos están esparcidos, integran los distintos estamentos en distintas organizaciones.

Mira, todo lo que va desde el año 75 hasta el año 90, yo diría que no hay roces con la empresa, porque éramos la división general de Metro. Los conflictos, si se quiere decir de una forma, empiezan ya después que pasa a ser empresa, entre trabajadores y empresa, por una situación casi lógica, porque había que negociar, y había que negociar colectivamente. Y cuando se negocia colectivamente cuesta ponerse de acuerdo. El sindicato parte el año 90, el 7 de marzo del año 90. Y el primer gran conflicto que hubo fue en el año 95, que fue la primera huelga del Metro. En el año 95 fue el quiebre de la organización, porque antes el sindicato de profesionales se separa de la organización madre con 254 socios, el 14 de noviembre del 94. Existe la división de la organización, donde se van los profesionales, los técnicos, los supervisores, y forman su propia organización por conflictos internos de la organización misma, porque todos nos creíamos importantes. Los profesionales obviamente se creían importantes. Ya habían pasado 2 negociaciones colectivas, la del 91 y la del 93, y ellos se sentían que lo que ellos solicitaban, dada la importancia que tenían, no accedían a los mayores beneficios que ellos aspiraban. Eso mismo les ocurrió a los conductores. En esa oportunidad, en el año 94, los conductores hacen una protesta, pero una protesta que se llamó “el uniformazo”, que eso fue el 24 de julio del 94. La empresa le llamó “el viernes negro”. Otros le dijeron “San Juan”. Alrededor de 200 conductores deciden por un día trabajar sin el uniforme. Pero los trenes iban a funcionar exactamente igual, fue prácticamente una movilización como de advertencia: “No estamos conformes; no estamos conformes ni con la empresa ni con nuestra organización”, dados los últimos resultados de las 2 últimas negociaciones, que habían sido el año 91 y el año 93. Entonces el cuerpo de delegados de los estamentos de conductores, junto a su director, que representaba

esa organización, que era el sindicato único, donde reunía estamos hablando de casi 1.500 trabajadores, decide hacer esta movilización. Pero no es una movilización; es una protesta, decir “no estamos conformes”. Pero vinimos a trabajar todos. Pero eso provocó espanto en la empresa, porque dijeron “bueno, si son capaces de coordinarse 200 personas en una advertencia de esta magnitud, y que nadie se dio cuenta de lo que estaban organizando, ¿qué más pueden hacer?”. Y en ese sentido es que el sindicato, o el estamento de conductores, decide en votación democrática, votar nuestra desafiliación del sindicato único y separarnos, cosa que ya había hecho el sindicato de profesionales. Y eso se concreta en una votación en la calle San Ignacio, por ahí, el 18 de febrero del año 95.

Se separa el segundo sindicato del tronco que era el sindicato único. Ese año era un año complejo, porque ese año, en junio, estos 3 colectivos tenían que negociar con la empresa. Todos teníamos directiva, entonces el año 95 en conversaciones con la administración, la administración decide, obviamente, que todos íbamos a tener la misma fecha de inicio, la misma fecha de término de negociar cada semana con los trabajadores hasta completar el plazo que le otorga la ley. Y eso significa que el primero en cerrar sus negociaciones era el sindicato de profesionales, pero lo cierran desplazando el periodo de negociación. Lo aplazan en un año. En vez de negociar a 2, negociaron a 3. Lo que hace que se quiebre, además, en términos de contratos colectivos ya era imposible volver a juntarse. El sindicato de conductores también cierra sus negociaciones, sin conflictos, y el sindicato 1, que era el más grande, se va a la huelga. Una huelga que duró 7 días.

Después vino la huelga del año 2000, del sindicato de conductores al que yo pertenecía, pero yo no estaba en la directiva. Ya había quedado afuera también, fue una de las primeras veces que quedé fuera. En la formación de las primeras entidades yo participé como tesorero, éramos 3 dirigentes. Negociamos en el 95, después negociar en el 97, el 98 vino la elección y en la elección quedé fuera. Nos reemplaza otra directiva, y esa directiva va a negociar nuevamente y se van a la huelga. Una huelga que duró 7 días también. Que fue la huelga del 2000.

En términos de conflictos, en el Metro han existido 4 conflictos, huelgas legales, que son 2 del sindicato 1, 2 del sindicato 3, que son las 4 grandes huelgas

que ha habido. Y la más larga fue la del año 2010 del sindicato 3, el Sindicato Nacional de Conductores, que duró 17 días. Entre medio, el año 2007, hay una protesta de los conductores part time. Fue el 30 de enero, y fue por el tema de la subcontratación, que con la ley de subcontratación el Metro decide internalizar a todos los trabajadores conductores externos. En esa época, cuando nosotros nos separamos, el Metro empieza a contratar conductores part time, en el año 95. Y empezó a engrosarse por otro lado el tema, porque los part time ya eran 265 de distintas universidades. Y se arma el conflicto el 2007, poquito antes de que empezara a funcionar el Transantiago. Entonces lo que querían ellos era negociar con el Metro un bono de ingreso, por decirlo así, cosa que legalmente no lo podían hacer. El Metro les postulaba que, ingresando, si se mantenían como unión sindical, podían negociar por ahí por el mes de julio. Y de hecho así lo hicieron.

Después, en el 2014, vino la fusión de estas 2 organizaciones de conductores. El sistema de media jornada es un sistema a observar, porque cuando Metro decide organizar un sistema *part time* de conductores, en principio parte con la filosofía de que ayuda a los estudiantes de escasos recursos que provenían de familias de bajos recursos de las carreras de electromecánica, mecánica y electricidad. Y empezaron con 15 estudiantes. De los primeros 15 se fueron 4 al tiro, quedaron 11, porque no les dio el cuero como para trabajar y estudiar. Trabajaban uno o 2 días a la semana, que era para ayudarse a pagar la universidad, tener plata para el bolsillo, pero el sistema empezó a complicarse porque estos cabros empezaron a quedarse. Se empezaron a perder las carreras, otros empezaron a estudiar otras carreras, cuando ya negociaron vieron que tenían más ingresos, se les empezó a pasar la edad, después empezaron a formar familia, tener hijos, y se dieron cuenta de que aquí era una buena empresa. Muchos de ellos se quedaron, muchos de ellos ocupan cargos de jefatura, otros se fueron, pero hay una gran parte de ellos que fueron un tremendo aporte porque se quedaron por el conocimiento que tenían de cómo funcionaba la operación. Hay varios de ellos que trabajan en la parte de operación, en la programación de los turnos de conductores y así en otras áreas que se fueron diversificando, casi todos relacionados a la operación. Y, para

mí, yo creo que fue un aporte, un aporte profesional de sus carreras, pero otros se quedaron como conductores.

Fue mi primera experiencia, nunca había participado en ninguna organización relacionada. Y creo que el tema es que yo postergué mi desarrollo técnico. Estoy a punto de irme, llevo 40 años aquí, muchos de mis compañeros que entraron conmigo pasaron por el lado, ocuparon otros cargos, y con el tiempo me fui quedando, me fui quedando... Llevo 6 negociaciones colectivas firmadas, que le ha dado plataforma a los beneficios de los socios de la organización, y quizás a otros socios también, dado lo que me tocó firmar como contratos colectivos, que en muchos casos benefició a gran parte de los trabajadores. Esas son las cosas que a mí me llenan de orgullo. Porque creo que he sido el dirigente que más ha firmado tratos con el Metro y ha podido llegar a acuerdos y, alguien dijo por ahí, "sin sangre". Sin ninguna huelga, sin ningún conflicto y aquí estamos.

En el caso de los *part time* podría decir que tenían casi la misma experiencia que los conductores internos porque ya tenían bastantes años dentro. Algunos ya llevaban como 10 años como conductor, pero en empresas externas. Un paréntesis en ese tema: también esas personas venían con alguna molestia, alguna rabia, digámoslo así, porque nunca pudieron entrar al Metro, entonces responsabilizaban a Metro y a los miembros de esta organización, en particular a los dirigentes de las organizaciones de los conductores, por ellos nunca haber podido entrar. Pero nosotros era muy poco lo que podíamos hacer, si estaba de por medio la ley. De lo que pudimos hacer, sí reconocer que Metro internalizó, contrató conductores en un momento para aumentar las dotaciones, sacó conductores de estas empresas externas, así como los *part time*, y también se formó la empresa Septacom, que eran trabajadores full, pero con modalidad de subcontratados. En el caso de los de media jornada, ellos trabajaban dentro de las disponibilidades que tenían, podían trabajar 30 horas a la semana. Porque ellos estudiaban. En el caso de los otros, de Septacom, ellos no tenían la obligación de los otros trabajadores. En el caso de los *part time* había una distinción que por ley te protegía de que, como tenían la condición de par time, tenían que estudiar y trabajar, cosa que no tenían los demás y era un doble sacrificio. Muchos de ellos, cuando vieron que las cosas funcionaban

bien aquí, no se quisieron ir, “me quedo aquí, si hay beneficios, tenemos contrato colectivo, el bienestar, tenemos tanta cosa, que para qué seguir buscando afuera”. Pero el otro problema es que se perdieron carreras. Y alguna vez el directorio del Metro, en alguna oportunidad, cuando ya nosotros quisimos internalizar, dijeron “pero es que nosotros no queremos profesionales conductores; queremos conductores profesionales”. Porque si no se pierden créditos, se pierden carreras, se pierden profesionales para el país. Por otro lado, tienes gente con un capital humano bastante fuerte, en el sentido de que van a conocer el entorno. Entonces mucha de la gente que se trasladó, ya sea de los de media jornada hacia adentro y de Septacom hacia adentro, alrededor de 90 personas, en el caso solamente de los de Septacom, eran gente con experiencia, no eran personas nuevas. El de los *part time* también, que eran como 260, también ingresaron todo ese grupo de trabajadores, y eso en lo particular a mí me hizo perder la elección. Yo manejaba un grupo un poquito más pequeño.

Toda esta gente que entró venía con todo ese resentimiento hacia las organizaciones sindicales, que al final coparon la organización, se inscribieron en la organización, entiendo que por ahí intentaron formar su propia organización por lo menos los que venían de Septacom, el sindicato 4 siguió permaneciendo vigente, con el grupo de *part time*, pero los de Septacom, que eran 90, ingresaron al sindicato de conductores y además después sacaron sus dirigentes. Y esos dirigentes, algunos de ellos, los llevaron a la huelga. Por ese resentimiento de que cada vez que nosotros teníamos aniversario, ya sea en el Metro o los conductores, ellos no eran invitados. No tenían la caja navideña, no tenían el beneficio que les daba el bienestar... o sea, se sentían desprotegidos, y con justa razón. Pero no era responsabilidad ni del Metro ni de los dirigentes sindicales. Era lo que había que hacer. Nosotros no podíamos... qué bien que la ley llegó y gracias a las leyes de subcontrataciones pudimos internalizarlos, no por otra cosa, para que quede claro.

Yo nunca estuve de acuerdo con la fusión, para nada. Porque ellos eran 200, 300 personas. El sindicato de conductores, el Sindicato Nacional de Conductores, que ya llevaba 19 años, éramos cerca de 750. Y al final, ellos tuvieron más fuerza porque se quiebra la directiva de ellos, por manejos, porque no se llevaban bien...



el fondo porque a lo mejor el presidente era muy autoritario en la directiva de 5 personas, parece que eran. Y gatilla este tema, porque la fusión ya se venía conversando hace mucho tiempo, y yo era uno de los que me oponía. Y me oponía porque, además, estaba dentro del directorio en esos años, y en alguna oportunidad se votó por la fusión y la fusión perdió. Ya no me acuerdo bien por qué porcentaje, pero perdió y no se siguió más adelante.

Nosotros, después de la huelga del 2010, que no terminó bien, que fue una huelga de 17 días, esa directiva después continúa, y empiezan a haber distintas figuras dentro de las directivas que manejaron el sindicato del 2010 para adelante. Llámese la huelga, problemas internos de personalidades, de manejo, también estuvo metida la política por ahí... el hecho es que nunca se pusieron de acuerdo. Vino una nueva directiva en el 2011 y dura 6 meses. Después del 2010 hay que negociar. Y otra vez ingreso yo, me presento al directorio y quedamos en la directiva 3 de los antiguos: Carlos Valenzuela, Víctor Miranda y Cástulo Araya, junto con 2 de la directiva anterior que eran jóvenes, que ahí hay todo un cuento, porque entre ellos queda Daniela Pérez, que fue presidenta de la primera fusión. Y a esa directiva le toca renunciar. Entonces nosotros negociamos. Nosotros trabajamos 5 horas 50, y negociamos 6 horas 10, pero con un montón de beneficios para los trabajadores y era más que nada sincerar lo que ya estaba ocurriendo, porque igual se estaba conduciendo 6 horas 10 y te estaban pagando 5 horas 50. Entonces, para que no hubiese restricción, porque había contratos de 6 horas 10 para un grupo de trabajadores, y otros de los más antiguos que sólo podíamos conducir 5 horas 50. Entonces la empresa propone, ya, mejoramos todos estos beneficios, vacaciones, bonos, qué se yo, un montón de otras cosas más. Y negociamos 6 horas 10. Era el famoso artículo 19 mil del código del contrato colectivo. Y nuestro presidente, con un bono bastante importante de término de conflicto, ya vamos en una negociación adelantada, que nosotros la habíamos traído por herencia porque no negociamos los tiempos que dictaba la ley, sino que la empresa propuso negociar antes. La gente pendiente de eso, y todos saben que después hay un bono más o menos alto, nos empujaron, porque ya había mandato de asamblea para negociar. Y negociamos en junio de 2014. Nosotros llevábamos menos de un año. Pero como

teníamos esa experiencia de haber participado en directivas, yo con Carlos y Víctor en otra directiva, teníamos alguna experiencia y esa la íbamos a poner sobre la mesa. El presidente es Víctor Miranda, se inicia la negociación, que fue un poquito larga, y el punto complicado para nosotros fue las 6 horas 10. Porque además nuestro presidente no fue capaz de explicarnos en asamblea. Explicó el bono, que yo también soy responsable, porque pude haber pedido la palabra y haber dicho “oye, aquí hay algo más, no es tan sólo eso” ... Se termina la asamblea y todos ya sabían cuál era el resultado y querían votar. Y eso nos empujó también a que la gente decidiera, se les pagó el bono, empiezan a firmar contrato, y los que no estaban de acuerdo conmigo empiezan por las redes sociales “aquí nos engañaron”. Y eso fue lo que gatilla el descontento dentro de esta organización. Por otro lado, está el descontento en la otra directiva, que es la del sindicato 4, que tenían problemas entre ellos, por un tema que ya ni me acuerdo cual era, incluso usaron una polera por los famosos contratos flex que tenían. Tenían un contrato flexible. Se oponían a ciertas cosas porque con lo que había ocurrido dentro de nuestra negociación, ellos también se sentían que otra vez estaban siendo postergados.

Nosotros negociamos mejor para nuestra gente que lo que ellos habían negociado para su gente, teniendo socios con los mismos contratos. Nosotros teníamos 165 conductores flex, y ellos eran la mayoría todos flex, si es que no todos, pero negociamos mejor que ellos. Entonces por ahí vino el descontento. Y el 4 de septiembre de ese año, que fue el 2014, renuncia el directorio y llaman nuevamente a elecciones. Y ahí empiezan a comunicarse entre las bases, entre ellos. Entre las redes sociales se empiezan a comunicar, porque además ocupan espacios comunes, eran 2 sindicatos que ocupaban espacios comunes, que eran compañeros de trabajo, pero divididos por contratos diferentes en distintos sindicatos. Y eso gatilla que las bases empiecen a conversar el tema. Y empiezan a conversar, se empiezan a reunir, y empujan a la organización, a las 2 organizaciones, a votar, que es lo que les permite la ley. Y ganan, producto del empuje de las bases, que yo me postergué de ese tema, yo dije no, no participo en las negociaciones, por una mirada de principios. Mi idea no era eternizarme aquí y así lo manifesté. No estoy de acuerdo con la fusión y tampoco me voy a presentar

a una elección. Porque había críticas que decían no, ustedes van a llegar a acuerdo las 2 directivas, y el 4 ya había cambiado su directiva. Y esa directiva del sindicato 4 estaba de acuerdo con la fusión, y a los que estaban con nosotros no les quedó más que estar de acuerdo. Yo dije yo no voy por la fusión. Y además decían “no queremos que continúen los mismos”, así que yo no voy a continuar. Y no continué.

Se postularon y ahí se arma la fusión. Deciden ellos... se instalan en esta sede que la había comprado el sindicato 4, producto de negociaciones que habían hecho con la empresa, que les había pasado grandes cantidades de dinero, se compraron esta sede, pero era un sindicato más menos un poco desordenado en términos organizacionales. Nosotros éramos más estructurados, éramos un sindicato más estructurado en contabilidad y en todo lo que fuera. Y ellos eran un poco más entre sindicato y organización estudiantil, sin intentar ofender a nadie. Pero era un sindicato que se manejaba así, con liderazgos fuertes de algunas personas, y el sindicato nacional era más estructurado. Ese sindicato empujó prácticamente la fusión. Del colectivo de socios, de las 2 organizaciones, votaron 723 personas. Y el colectivo, sumando los 2, eran más de mil. Entonces ahí hay un dato fuerte, no todos estaban de acuerdo en el tema. Pero igual, como el colectivo, los 723, pasaron a ser el 100% de la decisión, ganaron como con el 90%. Así se formó la fusión y empiezan los conflictos. Empiezan los lienzos, que la empresa no pagaba como debe pagar, que la seguridad es deplorable, empiezan las manifestaciones en Baquedano. En principio tuvo mucha cobertura de prensa, pero después se empieza a desinflar rápidamente. Se desinfla, se desinfla, se desinfla, y cada vez las protestas que llamaban frente al edificio llevaban menos gente. Y qué es lo que hacían: llamaban batucadas, grupos, que no eran del sindicato, o ex trabajadores del Metro que venían a apoyarlos. Se empezó a perder ese tema. Pasan casi 2 años y las mismas bases empiezan a descubrir que aquí hay malos manejos. Hacen un listado y entiendo que vienen en masa para acá, yo prácticamente me marginé, y los vi que quieren increpar, se les hace una censura, se declaran pérdidas de dinero, préstamos ilícitos entre ellos, pérdida de patrimonio, desórdenes, viajes no autorizados, viáticos no autorizados... desorden. Dinero, que en el último balance esta directiva llega a ordenar el tema. Antes de eso, esta

directiva tenía que negociar, sale el escándalo del bienestar, de lo que tú supiste seguramente, cerca de 200 personas despedidas, la mayoría de esta organización sindical. 2 dirigentes actuales, por eso ingresé nuevamente yo, corrieron los estatutos y seguimos los que estábamos en la lista más abajo, 4 de la última dirigencia, de los últimos 14, 6 metidos.

Y esa fue la historia de la fusión. Ahora recién la fusión, se podría decir que a partir del 30 de mayo pasado, por ahí, ya se pudo conciliar la fusión, porque antes era solamente números, porque tú tenías que juntar los 2 contratos. Porque unos negociamos en diciembre del año pasado, y el otro negociamos recién ahora en agosto. Entonces, para poder juntar en negociaciones con la empresa, unos desplazaron y los otros se acercaron.

Mira, lo que pasa es que antes el tema era más “*face to face*”, era reunión y llegaban todos, porque había mucho interés. Hablar de sindicato era negociar colectivamente, era mejorar los beneficios, qué se yo, subidas de sueldo, un bono de término, esa era la cultura. Con el tiempo, empieza a ocurrir un fenómeno, donde después de no sé cuántas negociaciones ya, estamos hablando del 91, 93, 95, 97, 2000, 2003, 2006, 2010, 2014, 2017... ¿cuántas van? 10, más o menos. Entonces las primeras comunicaciones eran mucha papelería, mucho de teléfono, era más en vivo, convocatorias, todos éramos colaboradores, todos hacíamos lo posible porque esta cosa funcionara, y todos nos comunicábamos. No venir a una reunión era no participar en lo que estaba ocurriendo. Entonces era más la cercanía. Cuando empiezan a mejorar las cosas, en términos económicos, la gente como que empieza a retirarse de la organización, empieza a replegarse porque ya no es tan atractivo estar aquí, porque la cosa está funcionando, porque ya tengo un bono alto de vacaciones, tengo una cuenta corriente, tengo un mejor auto, me satisfacen otras cosas, el sindicato ya no es el satisfactor principal, porque era la esperanza. Ahora me satisface mejor ir a la playa el fin de semana y no venir a una asamblea. Solamente los números de la asamblea, mis asambleas, cuando yo era dirigente, eran 90%. Ahora estamos hablando de un 40%. O sea, de 1.100 trabajadores, vienen 600 a la asamblea, teniendo la posibilidad de venir en la mañana o en la noche. Las multas son altas. Ellos prefieren pagarlas. Entonces, esos números te

los dan porque tienes beneficios, porque tienes estabilidad. ¿Cuándo se acuerdan del sindicato? Cuando están en peligro, “oye hueón, me mandé una embarrada y me van a despedir, necesito que me ayuden. O, como en el sindicato tomaron una costumbre de prestar plata que no debieron haberlo hecho nunca... entonces todas esas cosas fueron maleando la organización, que lo que estamos haciendo nosotros ahora es limpiarla, dejarla bien aceitada, transparente, estos son los números, esto es lo que ya no está, guste o no nos guste ya no está, no tenemos cómo responsabilizar a nadie más, y para la próxima pónganse más vivos, porque hay que venir a revisar lo que ocurre aquí, no dejen solo. Porque esta cosa tiene que funcionar y tiene que funcionar bien. Porque es re fácil después echarle la culpa a los políticos de las cosas malas que hacemos, si tú los elegiste. Y a estos dirigentes los elegiste tú también. Entonces, si los elegiste para ir a dormir siesta, bien. No po, elígelo y apóyalo.

Bueno y ahora es mucho de tecnología. A cada rato, te están preguntando cosas al segundo. Antes tomabas el acuerdo ahora y se sabía mañana. Ahora tomas un acuerdo y lo mandas al tiro y todo el mundo sabe, y todo el mundo opina, y todos preguntan, está la página, está el correo, está el WhatsApp, está todo lo que hay y preguntan al segundo.

Yo hice un diplomado, lo hice en la Católica en el año 2005, fue un experimento que hizo la Católica con Alberto Armstrong, todos los profesores del MBA de la Católica, duró 3 años. Yo estuve en el primer MBA, que fue en el 2005. Duró un año. Administración sindical, espectacular. De la escuela de administración de la Universidad Católica. Duró un año y fue un acuerdo entre la Caja Los Andes y el Metro, en el caso puntual de nosotros. También estuvo El Mercurio, Laboratorio Chile, Codelco... éramos 30. Y era un diplomado súper duro, yo tenía mucho miedo porque para las matemáticas nunca he servido. Entonces yo en otras cosas me podía manejar. Saqué un 5.1, por ahí. No fui la nota más alta, pero sí fui bastante destacado en el curso. Después me llamaron a una charla, la misma universidad, para hacer una disertación, llevaron a 3. Una disertación para el nuevo curso, que eran 300 personas. Y creo que la comunicación es primordial. También es primordial marketing. Lo que trato de decir aquí es qué es lo que es nuestro sindicato, a qué

se dedica, qué es lo que hace, por qué estar en un sindicato, qué te llama la atención de estar en un sindicato, cuando te van a descontar “20 lucas” y a lo mejor voy a negociar cada 4 años, pero qué otro plus tiene la organización. Entonces, ¿cómo hacer que la gente se acerque? Comunicación, respuestas inmediatas al segundo, ya me agobian con preguntas, cosas que ellos deberían saberse, si tienes un contrato colectivo al menos léelo, pero no preguntes cosas que tú solo, si tienes una página te puedes meter. Aquí lo que falta es cultura sindical. Eso es lo que estamos tratando de hacer y lo que se está haciendo con esto. ¿Qué es lo que es una organización sindical? Pero si tú también tienes que preocuparte... Hay gente que no sabe leer sus liquidaciones de sueldo, y eso te da como señal de que no estoy mal, si no estás preocupado de que te faltan 70 lucas, es que no te hacen falta las 70 lucas. No es como nosotros cuando estábamos ahí y faltaban 2 lucas, al tiro “oye, hueón, faltan 2 lucas”. A algunos les puede faltar y algunos no se van a dar ni cuenta ¿por qué? Porque no hay precariedad, les moleste a algunos, no hay precariedad. Tienen bono este mes, este otro mes, tienen bono acá, tienen aguinaldo, no tienen problemas. Entonces la comunicación es fundamental, que llegue fuerte, no tan larga, telegráfica tampoco, conceptual. Y después preocúpate de leer. Como ejemplo, tenemos una federación nosotros que lleva 10 años y todavía preguntan para qué sirve la federación, y llevamos 10 años. Y ahora estamos en una campaña para eso.

He estado 3 veces fuera del país. El 2005 estuve en Sao Paulo para ver los nuevos trenes que venían a la Línea 4; después estuve el 2014 en un congreso en Recife, donde me tocó exponer sobre la “tercerización” que le llaman ellos, cómo nacieron los *part time*, cómo la empresa externalizó servicios, cómo los recuperamos después... Y ahora, que ahora pertenezco a otra organización, pensando en el futuro, que es el círculo de trabajadores y ex trabajadores, donde yo soy presidente. Entonces a raíz de eso tuve que viajar a Paraguay, que son los derechos humanos del adulto mayor, que está auspiciado por la CEPAL. Vengo llegando, por ahí en julio estuve allá. Estuvimos 5 días, fueron 18 países. El tema es que los adultos mayores están preocupados por los adultos mayores. Fue una experiencia espectacular, pero hay gente de la base que no lo entiende para qué

sirven esos viajes. Ahora el presidente nuestro se va a Sao Paulo, va al séptimo congreso. Yo estuve en el tercero. Pero son esas cosas, la gente debiera ser más culta, más inteligente, si da lo mismo que te molesten en la asamblea y te pregunten esto y lo otro, no importa, para eso están las asambleas. Sí también diferencias que en las asambleas, que son obligatorias, normalmente va el socio experimentado o el que se cree más pillo a tratar de descomponer al que está arriba, pero haciendo la pregunta que supuestamente el de arriba no se la va a poder contestar... Las políticas se tratan en grupos más pequeños, para después llevarlo obviamente a la asamblea. Alguien siempre dice que se arreglan en 4 paredes. Obviamente que se arreglan en 4 paredes, pero después lo votas tú. Si yo no puedo estar discutiendo en la Alameda, en la calle, en el estadio, una política específica que tengo que transmitirles a todos, tratar de convencer de muchas discusiones, porque vamos a tener 10 mil opiniones distintas y no nos vamos a poner de acuerdo nunca.

## 7.2. APOYO EN REDES SOCIALES

**Econonuestras** @econonuestras · 20 ago. 2015  
#MovemosSantiago Las condiciones laborales que denuncian los trabajadores de @metrodesantiago [elmostrador.cl/noticias/pais/...](http://elmostrador.cl/noticias/pais/...)

**MOVEMOSSANTIAGO.CL**  
**AYÚDANOS A MOVERTE SEGURO**

- A LOS CONDUCTORES NO SE LES PAGAN LAS HORAS EXTRA Y TURNOS ESPECIALES**
- A LOS CONDUCTORES SE LES OBLIGA SALTARSE PROTOCOLOS DE SEGURIDAD**
- LAS CONDICIONES DE HIGIENE PARA LOS TRABAJADORES SON INDECENTES**

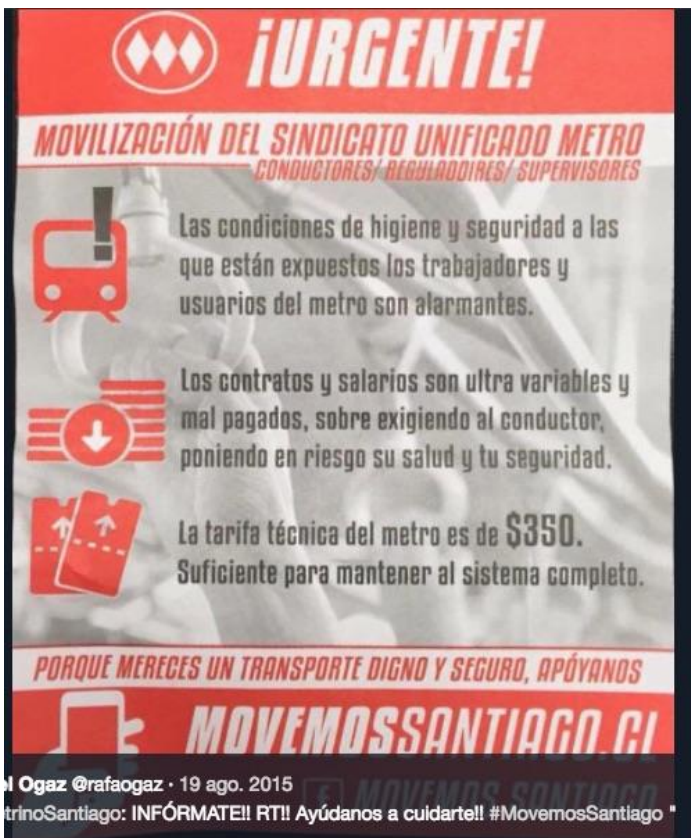
**APOYA LA MOVILIZACIÓN DE TRABAJADORES DE METRO** **SINDICATO UNIFICADO METRO**  
**MOVEMOS SANTIAGO**

Fuente: Twitter @econonuestras  
Rescatado en agosto del año 2017



Fuente: Twitter @JotaEme\_MyClip  
Rescatado en agosto del año 2017

### 7.3. MATERIAL IMPRESO ENTREGADO A USUARIOS



Fuente: Twitter @rafaogaz  
Rescatado en agosto del año 2017



## 7.4. NOTAS DE PRENSA

La profunda crisis laboral de Metro que amenaza con paralizar Santiago

### La profunda crisis laboral de Metro que amenaza con paralizar Santiago

Las exigencias para cambiar las políticas de seguridad fueron enérgicas, mas no suficientes para la empresa. Luego del bombazo ocurrido en estación Los Dominicos en julio del año pasado, los conductores de Metro fueron obligados una vez más a trasladar un tren desde Manquehue hasta el terminal con un bolso sospechoso a bordo. Explosivo o [...]

Por Sebastián Balcazar / 31.07.2015

Las exigencias para cambiar las políticas de seguridad fueron enérgicas, mas no suficientes para la empresa. Luego del bombazo ocurrido en estación Los Dominicos en julio del año pasado, los conductores de Metro fueron obligados una vez más a trasladar un tren desde Manquehue hasta el terminal con un bolso sospechoso a bordo. Explosivo o no, a los trabajadores se les exigió poner en riesgo sus vidas.

Así lo narra el secretario y vocero del Sindicato Unificado de Trabajadores, Operaciones y Servicios de Metro S.A, Fabián Pizarro: "Era un tema tremendo, evacuan a todos en la estación, menos al conductor. En una especie de operación kamikaze, era obligado a llevar el tren lo más lejos posible porque esa era la posibilidad de que la alarma de explosivos no se activara". Las condiciones laborales que dibujan un futuro incierto para los trabajadores del metro.

Antes de la explosión en Los Dominicos, en ese entonces agrupados en dos sindicatos, demandaron el término de esa política de seguridad. La empresa se comprometió verbalmente a cambiar la gestión de seguridad en los andenes, levantaron mesas técnicas, pero de nada sirvieron.

"Luego de eso decidimos no conversar más con el gerente de operaciones porque es un tipo que miente y que además es peligroso porque pone en riesgo nuestras vidas. Rodrigo Terrazas es su nombre y sigue ahí", afirma el dirigente.

Los trabajadores y trabajadoras del metro acusan soportar diariamente múltiples vulneraciones laborales, agresiones por parte de algunos usuarios y fuertes presiones de la jefatura que generan un alto nivel de estrés en conductores y reguladores. Ellos son la primera línea que recibe todos los embates de un público descontento.

Sin embargo, luego de exponer durante más de seis meses la situación a Metro S.A, no hay respuestas concretas. Dicen haber agotado todas las instancias de conversación para comunicar sus demandas en infraestructura, higiene, seguridad y mal pago de remuneraciones, siendo espacios sin capacidad resolutive.

Hoy, y luego de participar en una reunión con altos directivos de la empresa, el Sindicato Unificado de Metro se declara en "alerta y movilizados frente a la lentitud de respuesta". Más diálogo sin resultados puntuales no es una solución para los trabajadores, por lo que la paralización se hace inminente.

#### PRESIÓN, FALTAS Y VULNERACIONES

El sindicato cuenta con 1.100 trabajadores afiliados, abarcando la totalidad de los conductores y gran parte de los reguladores de servicios, todos parte de la planta de la empresa. La demanda para ellos, explica Pizarro, "es extrema". En 2012 Metro transportó cerca de 650 millones de personas según su cuenta pública, afluencia de público que genera "ciertas desviaciones en el servicio y los procedimientos" que afectan en los trabajadores.

"Todo lo que ocurre en las líneas nos impacta directamente. Los trabajadores somos los que soportamos el Metro en su parte operativa y, finalmente, todos los programas de circulación y estrategias de la empresa para facilitar y agilizar el transporte de pasajeros recaen sobre nuestros hombros", declara Pizarro.

Trabajadores de Metro protestaron en Estación Baquedano

Cada vez que ocurre un incidente mayor, que sobrepase las averías comunes, se ejerce una presión importante sobre los reguladores. Su función es ver el comportamiento de los trenes a través de la red, y por tanto se comunican directamente con los conductores a quienes guían, apuran o retrasan según cada situación.

"A veces llega toda la plana mayor sobre estos trabajadores. Gerente general, subgerente de línea, gerente de mantenimientos. Eso no corresponde, no pueden interferir en tu trabajo cuando se está hablando con el conductor", argumenta el dirigente sindical, quien además representa a la Federación de Trabajadores de Metro.

Las demandas económicas también se perfilan como uno de los puntos fundamentales del proceso que lleva adelante el sindicato. Hasta el momento, Metro S.A mantiene una deuda indeterminada por remuneraciones impagas, situación generada por un desordenado sistema de sueldos cuyo componente variable está basado en horas efectivas de conducción que comprenden entre el 60 y 70 por ciento del salario.

Cada conductor debe anotar en un papel amarillo los horarios de conducción trabajados, ya que no cuentan con sistema de marcaje. El documento es tramitado hasta la central de la empresa donde, una vez recabada la información, se establecen los montos a pagar. Es en la recopilación de estos datos donde se producen graves faltas.

Se han pasado por alto turnos completos de conducción y pruebas nocturnas realizadas para utilizar el nuevo sistema de manejo CBTC. "En un período de tres meses había mínimo 70 hojas perdidas", cuenta Pizarro. "No estamos pidiendo un aumento, solo que se nos pague bien, lo que corresponde".

La infraestructura donde los operarios de Metro desarrollan sus labores también tiene falencias importantes. Los conductores no cuentan con tiempo para ir al baño durante los trayectos, que en la Línea 1 bordean los 44 minutos cada media vuelta (San Pablo – Los Dominicos).

"Tuvimos un caso de un trabajador que tuvo que pasar todo su turno en una habitación donde escurría excremento porque se rompieron unas cañerías en el techo. Otros trabajadores que se orinan porque no hay espacios. Hay trabajadores que orinan en botellas, incluso en casos extremos en la misma ropa", acusa el vocero.

El 14% de los conductores de Metro está con licencia médica. Diversas patologías han afectado su estado salud, particularmente problemas a la vista provocados por la luz artificial y una dolorosa inflamación a la planta del pie conocida como fascitis plantar, producto del uso obligado de bototos que pesan casi un kilogramo y sirven para mover materiales pesados.

Las conductoras de Metro también se han visto violentadas en reiteradas ocasiones. Intentos de agresión física y sexual se han repetido en distintas estaciones, secuestros a mano armada por más de media hora, golpes y malos tratos se han ido naturalizando. Lo peor, aseguran, es que la denuncia de estos hechos deviene en abusos por parte de los empleadores.

"Si tú no estás de acuerdo con las políticas de Metro respecto del trabajador, el empleador, en este caso a través de los jefes de línea, te hostiga. Te empieza a perseguir, cambia nuestra jornada laboral, los turnos, la línea de trabajo, te asigna servicios con menos carga o menor pago", explica Pizarro.

#### UNIFICACIÓN Y MOVILIZACIÓN CONSTANTE

Poner en riesgo su vida al manejar trenes con bolsos sospechosos fue el primer punto de inflexión que dio paso a la unificación sindical de los trabajadores de Metro. En conjunto y bajo el lema "Movemos Santiago", han impulsado un proceso de movilización que ha logrado instalar en la ciudadanía las problemáticas que los aquejan. Con el pasar de los meses, sus consignas y demandas se han profundizado, marcando posición frente a la reforma laboral y los intentos de privatización de la empresa.

"Llevamos mucho tiempo denunciando y el metro lo único que hace es establecer mesas de trabajo, que si bien son la forma que llegar a una solución, cuando no tienen plazos ni fechas límites se transforman en intentos estériles. Hay un claro intento de dilatación del conflicto", asegura Pizarro.

Estación de Metro

Sus principales demandas son: fin al hostigamiento y acoso laboral por parte de la gerencia de operaciones en contra de los trabajadores que han denunciado abusos; disponibilidad de servicios higiénicos que cumplan con las normas; nuevas políticas efectivas y concretas de salud laboral; mayor seguridad de trabajadores y usuarios; y el pago de los dineros adeudados y la corrección de la estructura remuneracional.

El Sindicato se encuentra a la espera de una respuesta oficial por parte de Metro, de lo contrario iniciará discusiones internas que contemplan la paralización total de los servicios.

"Nuestro colectivo ya no da más, por eso decimos que la posibilidad de paro es real. Con ese nivel de indolencia, no queda más que empujar y movilizarse", consignó Pizarro.



## POSICIÓN EMPRESARIAL Y NULA GESTIÓN PARLAMENTARIA

El 9 de diciembre de 2014 el Sindicato Unificado de Metro S.A se presentó ante la Comisión de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones de la Cámara de Diputados. El objetivo de la reunión era exponer los principales problemas que aquejan a los trabajadores y trazar posibles líneas de acción conjuntas que ayudasen a mejorar la situación.

Sin embargo, hoy los parlamentarios no se encuentran al tanto de la evolución de la crisis. El diputado demócrata cristiano Mario Venegas, miembro de la Comisión, asegura que el espacio jugó un rol de mediación entre el sindicato y la empresa.

"Incluso invitamos al presidente del directorio de Metro", señala. "La verdad es que en el caso de esta empresa tenemos una dificultad porque se trata de una entidad autónoma. En rigor no es una empresa de carácter público".

Consultado sobre un posible seguimiento del caso por parte de los congresistas, Venegas aseguró no manejar los antecedentes del escenario actual.

"Desconozco si los temas que allí se plantearon por parte de los sindicatos han estado siendo abordados en términos de corregir y avanzar en eso. Ahí me pilla porque no hemos tenido una retroalimentación al respecto. Creo que los propios sindicatos debieran solicitar a la Comisión una reunión para dar a conocer que no se ha avanzado", añade.

Metro S.A está al tanto de todos estos antecedentes. Es más, reconocieron en una misiva enviada el 25 de junio a la directiva del sindicato la existencia de irregularidades que afectaron las remuneraciones.

El documento señala que la Subgerencia de Relaciones Laborales y el Gerente de Recursos Humanos han sostenido diversas reuniones con la directiva sindical, "con el objetivo de entregar y reiterar información asociada a la implementación del mencionado sistema (CBTC) y corregir, **de manera inmediata, lamentables errores que afectaron las remuneraciones de nuestros conductores**. De esta forma los pagos correspondientes a servicios especiales por capacitación y prácticas del sistema, están siendo realizados de acuerdo a los criterios definidos en conjunto la semana pasada".

Este medio intentó en reiteradas ocasiones contactarse con el gerente de recursos humanos de Metro, Patricio Baronti, y el subgerente de relaciones laborales, Alejandro Lagos. Sin embargo, no fue posible comunicarse con ellos a través de sus teléfonos personales o el departamento de comunicaciones de la empresa.

Declaración Pública 30 de junio / Sindicato Unificado Metro

Carta donde Gerente General de Metro se compromete a resolver de forma inmediata la situación de remuneraciones impagas.

Fuente: El Desconcierto

Nota publicada el 31 de julio del año 2015, primera nota de prensa con relación al conflicto.

# EL MERCURIO NACIONAL

SANTIAGO DE CHILE, SÁBADO 1 DE AGOSTO DE 2015

nacional@mercurio.cl

## Convoyes tendrán cámaras de seguridad, aire acondicionado, detectores de humo y luminarias led: Termina fabricación del primero de 52 trenes que operarán en las líneas 3 y 6 del metro

Nuevo material rodante tiene capacidad para 1.285 pasajeros y comenzará a llegar el próximo año. Debutará en 2017 con la línea 6.

MANUEL VALENCIA

A dos años de que hagan su debut, los modernos trenes que prestarán servicio a las líneas 3 y 6 ya ultimán sus detalles, lo que marca un hito dentro del proyecto de expansión más ambicioso en los 40 años del metro, según reconoce la misma estatal.

Esta semana, en Beasain, España, la empresa CAF terminó de ensamblar el primero de los 52 convoyes que recorrerán los 37 kilómetros de los nuevos tramos del metro. Con ello se pudieron conocer varios avances tecnológicos que marcarán una diferencia respecto del actual material rodante que conocen los santiaguinos.

El más sorprendente será que ninguno de los trenes tendrá conductor. Los convoyes serán pilotados a distancia, desde el centro de control de Metro. Eso les permitirá funcionar con mayor precisión que los actuales.

Además, tal como ocurre con el metro de Madrid o los trenes suburbanos chilenos, recibirán la energía eléctrica por catena-



1. **Cámaras.** Cada tren contará con 52 dispositivos que cubrirán el 100% del convoy. Grabarán constantemente.  
2. **Aire acondicionado.** Regulará que la temperatura ambiente sea siete grados menor que en el exterior.  
3. **Intercomunicadores.** Permitirán que los pasajeros contacten a los operarios del centro de control en caso de emergencias.  
4. **Pantallas informativas.** Entregarán información actualizada, como el tiempo que resta para llegar a la próxima estación.



**MÁS ESPACIO.**— Estos nuevos convoyes podrán llevar 1.285 personas en solo cinco coches. Entre las modificaciones para lograr más superficie, destacan las puertas "full glass", que, además de permitir una visión más panorámica al exterior, son deslizantes y encajables, por lo cual solo requieren pocos centímetros para abrir y cerrar, lo que reduce el ancho de las paredes.

rias. Es decir, por cables aéreos y no por los rieles, como el sistema que hoy opera en las líneas 1, 2, 3 y 5. El cambio busca eliminar el peligro de suicidios en la vía, con el consiguiente perjuicio en la calidad del servicio.

Esta característica permitirá evacuar a los pasajeros por la vía férrea en caso de desperfectos, para lo cual los trenes tendrán una escotilla frontal en la cabina principal, que permitirá generar una rampa hacia la vía férrea. Con ello, podrán descender 90 pasajeros por minuto, lo que permitirá evacuar un convoy en 10 minutos, un tiempo considerablemente menor al actual.

El material rodante —que tie-

ne un costo de US\$ 360 millones y comenzará a llegar en marzo de 2016 al país— incorporará varias novedades que los pasajeros apreciarán dentro del tren.

"Nos impusimos como desafío incorporar dispositivos que, por un lado, permitan mantener informados a los usuarios durante todo su viaje, y también que les aseguren que siempre contarán con asistencia para cualquier situación que lo amerite", afirma el presidente de Metro, Rodrigo Azócar.

Entre las innovaciones, conta-

rán con 52 cámaras de seguridad por cada tren (10 en cada coche y 11 en las cabinas). Estos dispositivos, que grabarán constantemente, permitirán cubrir el 100% de los trenes.

Asimismo, tendrán pantallas que informarán el tiempo de viaje estimado entre estaciones; habrá 192 asientos por cada convoy, los que ocuparán el 15% del espacio en las máquinas; los vagones estarán dotados de detectores de humo para identificar emergencias, y todos contarán con aire acondicionado.

Por último, dispondrán de sistemas de eficiencia energética que superarán en 40% al que tienen los últimos trenes comprados por Metro para la línea 1. Entre ellos se cuenta un innovador sistema de iluminación led, que dejará atrás los tubos fluorescentes que se usan hoy.

**102**  
metros de largo y 2,9 de ancho miden los trenes. Tienen un alto de 2,10 metros.

Fuente: El Mercurio

Nota publicada el 1 de agosto del año 2015, cuando el conflicto estaba por estallar.

# Desde apagones de luz hasta riesgos sanitarios: los impactos del derecho a huelga "sin reemplazo" en 10 servicios

En algunos casos, una paralización afectaría a una parte importante de la población. En otros, al cuidado de seres vivos, que si no se atienden de forma oportuna, se podrían generar hasta problemas sanitarios. • SILVANA CELEDÓN PORZIO

## En Metro ya se han realizado cursos *express* para choferes



En 1995 fue la última huelga masiva que hubo en el Metro de Santiago y que terminó con el establecimiento de una indemnización de dos meses por año en la empresa para aquellos trabajadores que sean despedidos por el artículo 161 del Código del Trabajo, que plantea que el contrato puede finalizar por necesidades de la empresa.

Tras esa paralización, solo se han dado huelgas en áreas específicas, como ocurrió, por ejemplo, en 2010, cuando el Sindicato N° 3 de Conductores se fue a paro. El presidente del Sindicato N° 1 de Trabajadores, Eric Campos, recuerda que en esa oportunidad hubo reemplazo, pero con funcionarios internos. A través de un curso *express*, que se prolongó por 25 días, se capacitó a secretarías y administrativos para que manejaran trenes del metro, indica.

Campos explica que hoy los servicios están altamente tecnologizados, por lo que es posible realizar capacitaciones que no superen el mes.

El ex director de Metro Bernardo Fontaine considera "crucial" mantener la posibilidad del reemplazo en huelga, principalmente en servicios sensibles para la población, como este. Señala que en distintas instancias les ha hecho saber esta inquietud a las autoridades



El Metro de Santiago tiene 2,4 millones de usuarios, que representan cerca del 40% del sistema de transporte capitalino.

de gobierno, pero estas se han limitado a señalar que la reforma laboral seguirá los parámetros de la OIT.

Lo mismo ha ocurrido en la Cámara y el Senado, donde varios parlamentarios de oposición han pedido claridad sobre este tema a los representantes del Ministerio del Trabajo, sin obtener una definición clara al respecto.

Hasta ahora, el único planteamiento que el Ejecutivo ha puesto sobre la mesa es que probablemente el tren metropolitano quede, en caso de una huelga, definido como una "empresa estratégica" en horas punta, lo que implica que los trabajadores no pueden irse a huel-

ga, al menos en esos horarios.

Coincide el experto en Derecho del Trabajo Enrique Uribe, para quien el metro debiese formar parte del listado de "empresas estratégicas", porque la evidencia confirma que basta una falla en las líneas troncales para que todo el sistema capitalino de transporte colapse. Sin embargo, no hace la distinción entre horarios y considera que simplemente este servicio no puede paralizarse.

Fontaine discrepa de esta visión. A su juicio, es necesario mantener el derecho a huelga en los trabajadores del metro, pero permitiendo el reemplazo con trabajadores internos.

El Metro hoy no forma parte del listado de empresas estratégicas, donde sí aparecen firmas como Chilectra.

Hoy, en Metro el porcentaje de funcionarios de planta sindicalizados es alto: cerca del 85%, señala el presidente del Sindicato N° 1 de Trabajadores.

Una situación similar se ve en el transporte público concesionado de Santiago, donde el 80% de los trabajadores está sindicalizado o afiliado a alguna organización sindical. De acuerdo con fuentes de la industria, en los últimos cinco años el sistema ha enfrentado al menos una huelga anual de trabajadores en alguna de las empresas.

Una experiencia reciente se vivió en la huelga de Express en junio, la que afectó el servicio en algunos recorridos; sin embargo, se implementó un plan de contingencia entre las seis empresas que implicó el reemplazo de buses y conductores. Con la reforma, tal como está redactada, esto podría ser interpretado como reemplazo interno y, por ende, sería improcedente.

Una de las propuestas que hizo el 20 de julio al Senado la Asociación Gremial de Concesionarios del Transporte Urbano de Superficie (Actus), que agrupa a seis empresas prestadoras del servicio de buses del Transantiago Alsacia, Express, STP Santiago, Vule S.A., Metbus y Subus, es permitir el reemplazo en huelga con trabajadores internos.

Fuente: El Mercurio

Nota publicada el 2 de agosto del año 2015, donde se destaca Metro como una empresa estratégica y la imposibilidad de que el servicio se paralizara, nota previa al conflicto SUM.



# Sindicato que reúne al 100% de los conductores de Metro anuncia movilizaciones

por EL MOSTRADOR | 13 agosto, 2015



**Según los trabajadores de Metro la administración de la empresa "ha sido incapaz de dar respuestas concretas a las demandas de los trabajadores que abordan el higiene y seguridad mínimas, el pago correcto de las horas trabajadas y la dignidad en los puestos de trabajo", indicaron por medio de un comunicado.**

 3737 Compartir

 Twittear

 Compartir

 Compartir

 Imprimir

 Enviar por mail

 Rectificar

El Sindicato Unificado Metro, organización que reúne a 1200 trabajadores de operaciones y servicios de Metro S.A. incluyendo al 100% de los conductores, se ha declarado en estado de movilización, tras una jornada de asamblea desarrollada en la CUT.

Según los trabajadores de Metro la administración de la empresa "ha sido incapaz de dar respuestas concretas a las demandas de los trabajadores que abordan el higiene y seguridad mínimas, el pago correcto de las horas trabajadas y la dignidad en los puestos de trabajo", indicaron por medio de un comunicado.

Daniela Pérez, presidenta del sindicato señaló que: "La posición de esta asamblea es categórica, hay 500 trabajadores estratégicos de metro que decidimos dar inicio a la escalada de movilizaciones para obtener respuestas a nuestras exigencias, esperamos que la situación se replique esta tarde".

Tras finalizar la segunda parte de asamblea, cerca de 500 trabajadores se dirigirán a las oficinas centrales de Metro para entregar una carta a la administración.

Fuente: El Mostrador

Nota publicada el 15 de agosto del año 2015, cuando la asamblea del SUM decidió iniciar las movilizaciones por las demandas mencionadas en la investigación.

Plan de US\$ 114 millones cumplió primera etapa y alista 52 nuevas medidas:

# A un año de la primera gran falla de servicio de su historia, Metro logra reducir sus incidentes a la mitad

“El Mercurio” realizó un recorrido para verificar el balance de la empresa estatal, sobre las disposiciones anunciadas en diciembre. Tiempos de resolución de averías cayeron en 50%.

MANUEL VALENCIA

Hace casi exactamente un año, la mañana del 13 de agosto de 2014, unos 120 mil pasajeros habituales de la Línea 4 se encontraron con una amarga sorpresa: el metro estaba cerrado y debieron viajar desde Puente Alto, La Florida, Macul o Ñuñoa en buses repletos. Se generó un caos que contagió a la red y que solo se resolvió después de las 22.00, cuando las horas punta ya habían trastornado la rutina de los usuarios.

Todo se originó en un riel fisurado que revestía un peligro de descarrilamiento en la operación. A la semana siguiente, el 20 de agosto, una nueva falla, que se generó por trenes que se desenergizaron, por haber operado solo con reservas, dejó abajo a 400 mil pasajeros.

Pero ambos episodios quedaron en el recuerdo cuando ocurrió un tercero, registrado como la peor falla en la historia del metro, el 14 de noviembre: ahí, la avería de un aislador paralizó las líneas 1, 2 y 5 y, con ello, causó trastornos en los viajes de casi todos los pasajeros de la red.

En medio de la crisis, la empresa cambió de presidente y en diciembre lanzó un plan de seguridad operacional, que ya comienza a verificar su cumplimiento, de acuerdo con un balance realizado por la firma estatal. Así, en ocho meses, el metro logró reducir las averías en sistemas y vías en torno al 50%. En esa misma proporción cayó el tiempo en que estos desperfectos afectan a los pasajeros.

“Todos los metros del mundo tienen algún desperfecto en algún minuto. Nosotros somos muy conscientes de que somos el eje estructurante del transporte en Santiago y sabemos



En el mismo lugar donde se produjo la fisura, hace un año, Metro realizó un balance de las medidas, que han logrado bajar los desperfectos masivos en 50%, a partir de un plan de mantenimiento preventivo.

que en una posible avería tenemos un impacto importante en el transporte de la ciudad, pero estamos trabajando para que sean las menos posibles y en caso de que llegasen a ocurrir, recuperar el servicio de la manera más rápida posible”, afirma Rubén Alvarado, gerente general del Metro de Santiago.

**1.600** vueltas dan, en total, los trenes de la red para llevar a 2,4 millones de pasajeros en un día laboral. La flota recorre más de 70 mil km, en promedio, en una jornada.

Estos cambios obedecen a una inversión de US\$ 114 millones que, entre otras acciones, obligó a contratar 35 técnicos adicionales. Así, hoy trabaja una dotación de 150 personas, las que revisan preventivamente el servicio. De ellos, grupos de 40 realizan sus labores durante la noche y la madrugada.

Parte de esos trabajos de mantenimiento los pudo apreciar “El Mercurio” en un recorrido nocturno de tres horas por las vías de la Línea 4, mientras el perso-



COLAPSOS.— El 2014 quedará registrado como el año de las peores fallas del servicio. En todas, los desperfectos causaron efectos en el funcionamiento de casi todo Santiago.

nal realizaba diversas labores, como el aspirado de la vía, la medición de la trocha (ancho) de los rieles y la limpieza profunda de los trenes.

Para ello, el personal espera la llegada del último tren a las cocheras, poco después de medianoche. Luego, se desenergiza la

vía y comienzan las revisiones, que duran hasta las 05:00 horas.

“En el recorrido de las líneas se verifica el estado de todos los componentes: rieles, pistas de rodado, aisladores, barras guías (el riel electrificado). También se hace una lubricación tres veces a la semana. Trimestralmente,

se efectúan mediciones de la geometría de la vía y cada seis meses se hace una medición con ultrasonido. Existe un programa de mantenimiento preventivo con una serie de actividades que se van haciendo con distinta frecuencia. Normalmente, tenemos tres noches para trabajar en cada línea a la semana y vamos rotando los equipos. Así, cada noche tenemos hasta seis distribuidos en todas las líneas”, detalla Felipe Bravo, gerente de mantenimiento de Metro.

Luego de la primera fase del plan de 52 medidas, el dispositivo considera nuevas acciones. Entre ellas, la mejora de la sonorización de las estaciones, la instalación de nuevas pantallas de acceso y sistemas para anticipar la obsolescencia tecnológica, además de otros procesos y herramientas de gestión. Por otra parte, las líneas 3 y 6 —en construcción— tendrán servicios de mantenimiento provistos por el fabricante de los 52 trenes, la española CAF.

Fuente: El Mercurio

Nota publicada el 15 de agosto del año 2015, donde se hace referencia a la calidad y el mejoramiento del servicio, esto justo cuando la asamblea SUM decidió iniciar movilizaciones.



## Manifestación de trabajadores de Metro produjo retraso en frecuencia de trenes

Autor: [María Paz Núñez](#)

Los trabajadores desplegaron un letrero solicitando apoyo de los pasajeros que se encontraron con la movilización de los conductores del tren subterráneo en la Estación Baquedano.



Un retraso en la frecuencia de trenes de la Línea 1 se produjo esta mañana en el Metro de Santiago luego de una manifestación de un grupo de conductores del tren subterráneo, quienes desplegaron un letrero solicitando apoyo de los pasajeros en sus demandas en plena Estación Baquedano, en hora punta.



Los conductores de Metro anunciaron ayer esta movilización en Estación Baquedano, durante la hora punta de esta mañana, para "sensibilizar a los usuarios" con sus demandas laborales, y el anuncio de una eventual movilización más extensa del gremio.



Según indicó el Sindicato Unificado Metro en un comunicado, el lunes se inició una campaña de los conductores "tras recibir respuesta ineficiente de la empresa respecto a demandas como el pago de salarios adeudados y seguridad e higiene en los puestos de trabajo".

En el documento, la presidenta del sindicato, **Daniela Pérez** indicó que "hoy la seguridad está en riesgo ya que la administración nos sobre exige en los tiempos de conducción sin que se vea reflejado incluso en el pago de nuestras remuneraciones (...) **Nos han obligado a conducir con puertas sin seguros faltando a todo procedimiento, nos han obligado a transportar bombas, nos han obligado a trabajar enfermos sabiendo claramente que sobre las espaldas de los conductores y de los controladores está toda la seguridad y responsabilidad de la vida de quienes utilizan Metro**", puntualizó.

Fuente: La Tercera  
 Nota publicada el 19 de agosto del año 2015, donde se hace referencia a las movilizaciones realizadas por el SUM.

## Rodrigo Azócar denuncia problemas "intencionales" en operaciones del Metro:

# "No vamos a aceptar chantajes"

En medio de movilizaciones de conductores, la empresa detectó irregularidades en el sistema. Al no encontrar fallas técnicas, la conclusión del presidente del tren subterráneo es tajante: "Estamos hablando de un conjunto de dirigentes sindicales que están actuando al margen de lo legal".

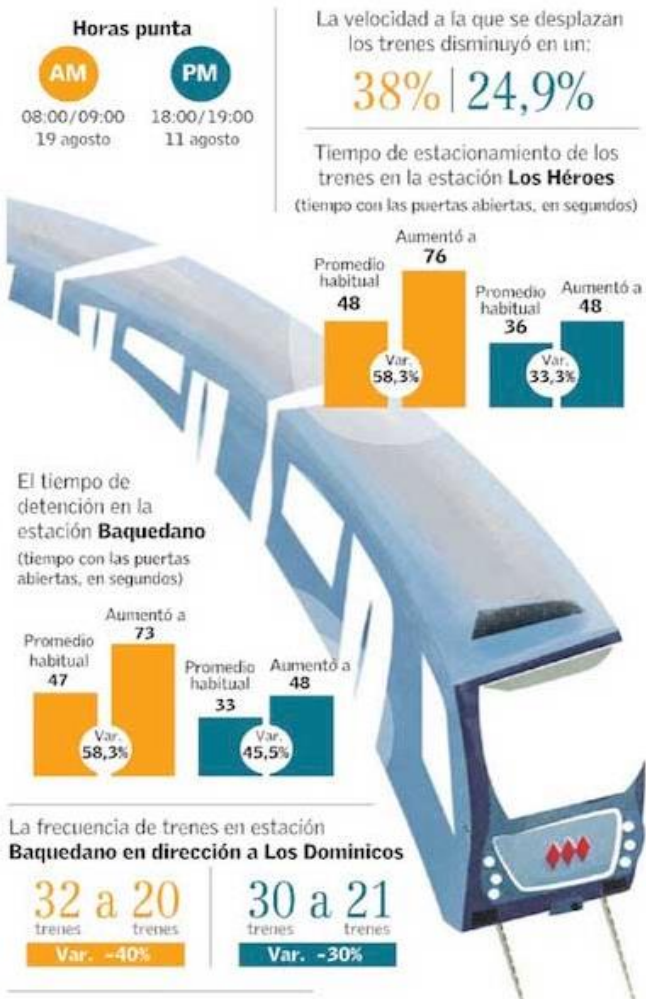
FERNANDA VALLEJO y ÓSCAR DELBENE

ErEran alrededor de las siete de la tarde del lunes 17 de agosto cuando un grupo de pasajeros de la Línea 5 del Metro vivió una situación inusual. El conductor del tren en el cual viajaban activó el altoparlante para dirigirse a ellos. No se trataba del habitual "se inicia el cierre de puertas" ni el anuncio de la próxima estación. "Los conductores del Metro de Santiago estamos denunciando las condiciones de higiene y seguridad a las que están expuestos los trabajadores de Metro", era la proclama.

La escena fue publicada en un video de YouTube por el Sindicato N°7, grupo de trabajadores al cual pertenece este conductor, que protesta en contra de sus condiciones laborales. Según afirma la misma agrupación, esta operación se ha realizado al menos cuatro veces en cada una de las líneas del tren subterráneo. La agrupación de conductores que se denomina "Movemos Santiago" se encuentra en movilizaciones desde los últimos días de julio.

Sus exigencias, sin embargo, estarían fuera de plazo, según explican desde la administración de Metro, ya que se trata de la unificación de dos gremios con convenios colectivos vigentes. Cuando el pasado octubre los sindicatos 3 y 4 se fusionaron, el primero había negociado sus condiciones para los futuros tres años, mientras que el segundo mantiene un convenio con vigencia hasta diciembre de 2016.

## Los números que inquietan a la empresa





Es en ese contexto que el presidente del directorio de Metro, Rodrigo Azócar, indica que la compañía llega a acuerdos con sus trabajadores "cuando las cosas funcionan dentro de parámetros normales". Es por esto que es firme al asegurar que las protestas no están dentro de límites acostumbrados, ya que "aquí estamos hablando de un conjunto de dirigentes sindicales que están actuando al margen de lo legal".

El ingeniero cataloga el uso de altoparlantes para fines personales como algo que está "absolutamente prohibido". "Es una herramienta de trabajo, y ellos la están usando hoy para afectar el servicio de los pasajeros con objetivos subalternos", afirma.

### "Ruedas cuadradas"

No obstante, la escena del lunes 17 no es la única que ha vivido Metro en los últimos días. La compañía —que ha sido mencionada como ejemplo por su carácter estratégico por los defensores del reemplazo interno en el marco de la reforma laboral— ha experimentado retrasos en el tiempo de estacionamiento de los trenes, cuando se encuentran con las puertas abiertas. Esto implica un aumento en los tiempos de viaje y se "afecta a miles de pasajeros" (ver infografía).

"Esto es como decir 'yo, como tengo la posibilidad de parar el Metro, tengo la posibilidad de parar Santiago'. Tiene un sentido de alteración del orden público. Lo que nosotros estamos diciendo es que no vamos a aceptar ser parte de eso ni que los pasajeros sean utilizados para eso. No vamos a aceptar chantajes", dice Azócar.

En ese contexto, han ocurrido situaciones como la simulación de una cartera atrapada o una persona atascada, circunstancia bajo la cual el conductor está obligado a abrir nuevamente las puertas, lo que conlleva a que la operación se retrase. El resultado: menos circulación de trenes y aumento en los tiempos de viaje. "Nosotros no estamos disponibles para que alguien, por darse un gustito, afecte eso. Claramente,

El tiempo de viaje de **Pajaritos a Baquedano** aumentó de:



te, yo creo que aquí todas las cosas tienen un límite y ellos traspasaron las fronteras", advierte el presidente de Metro.

Tras detectar este fenómeno, la empresa no identificó fallas técnicas, por lo que la conclusión a la que llegaron apunta solamente a los dirigentes que se encuentran movilizados. Azócar califica de "intencional" las acciones de los conductores del Sindicato N° 7 al retrasar los trenes. "Lo que están haciendo es lo que en la jerga técnica se denomina 'ruedas cuadradas', es decir, me voy a demorar el doble", con el objetivo de generar un descontento en los usuarios, afirma.

Disconformidad que se ha visto reflejada en redes sociales, reconocen desde el directorio, pues estudios de la empresa muestran que los pasajeros habían manifestado una percepción positiva del servicio, pero que en estas últimas semanas ha empeorado. Incluso, la compañía indica que trabajadores que no forman parte de las movilizaciones son insultados y agredidos por pasajeros molestos a causa de los retrasos.

Desde el directorio manifiestan que actuarán "con firmeza" si el escenario no sigue de la misma forma. Aumentar la seguridad y la fiscalización son algunas de las medidas que pretenden implementar si se repiten situaciones como las demandas por altoparlantes. Asimismo, se ordenó a la administración continuar con el diálogo en las mesas de trabajo y respetar el derecho de los trabajadores a manifestarse, con dos condiciones: "(La manifestación) tiene que

ser pacífica y no puede afectar a los pasajeros", asegura Azócar.

### "En ningún momento hemos entorpecido la circulación de trenes"

"No estamos buscando una negociación colectiva, ya que eso sería pedir un aumento salarial", dice Daniela Pérez, presidenta del Sindicato N° 7, argumentando que sus demandas no son ilegítimas. Admiten el uso de altoparlantes para difundir sus peticiones, pero niegan que estén rompiendo alguna norma, ya que afirman que no existe un reglamento para hablar por el altavoz.

Además, en el Sindicato N° 7 desmienten que los retrasos en las líneas de Metro sean intencionales. "Nosotros en ningún momento hemos entorpecido la circulación de los trenes", aseguran, y advierten que "si hoy hay retrasos son por los trenes que están en mantenimiento y por falta de conductores".

Para abordar los temas que preocupan tanto a la empresa como a los trabajadores, semanalmente se realizan mesas técnicas de trabajo con cada sindicato. Cuatro ámbitos son abordados en las reuniones: condiciones laborales, seguridad y salud laboral, liderazgo y compensaciones. Precisamente estos puntos son parte de las exigencias de la agrupación "Movemos Santiago". Fin al subcontrato, mejoras en salud, correcto pago de las horas trabajadas y aumento de medidas de seguridad son los principales puntos de los trabajadores. El presidente del directorio advierte que las demandas no tiene sustento "o son casos puntuales que la administración ha estado trabajando en mesas de trabajo formales".

Mañana, el sindicato espera recibir un análisis de los temas que han abordado en las mesas de trabajo. Aseguran que se sentirían conformes si se transparentan los sueldos y se digitaliza la contabilización de las horas trabajadas. El miércoles, en tanto, realizarán una asamblea para analizar las propuestas que les entregue la administración. ■

Fuente: El Mercurio

Nota publicada el Domingo 30 de agosto del año 2015, en la sección reportajes, donde la empresa hace alusión directa al conflicto e ingresa a la disputa de éste en la Opinión Pública.