



**UBA** económicas | **posgrado**

**ENAP** Escuela de Negocios y Administración Pública



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Posgrado de Negocios y  
Administración Pública

**Maestría en RRHH**

**Trabajo Final de Maestría**

*El Impacto de la Pandemia en la Transformación de la Cultura  
Ferroviaria*

Alumna: Lic. Elizabeth Karen Di Stefano

DNI: 39489457

Tutor: Prof. Dr. Raúl Drincovich

Buenos Aires, 2022



## RESUMEN

Este trabajo final tiene el objetivo de abordar el cambio organizacional que se produjo a raíz de la Pandemia por el Covid-19, en la cultura ferroviaria de las distintas líneas que pertenecen a la empresa estatal Trenes Argentinos Operaciones. Para responder esa pregunta, se realizó un recorrido por la historia del Ferrocarril, las características de su cultura y las medidas que tomó la empresa en cuestión para enfrentarse a la pandemia. Además se llevaron a cabo diversas entrevistas con el personal de la organización, obteniendo como resultado que algunos elementos que estaban presentes en su constitución, aún siguen estando, ya que, si bien la cultura de esta organización va cambiando, son los trabajadores ferroviarios los que la transmiten, la modifican y la perpetúan en el tiempo. A su vez se destaca el concepto de *Familia Trenes* como una de las características principales de la cultura ferroviaria argentina.

**Palabras claves:** Cultura Organizacional, Ferrocarriles, Covid-19, Cambio Organizacional



## Índice

RESUMEN.....	1
AGRADECIMIENTOS .....	3
1. INTRODUCCIÓN:.....	4
1.1 Planteo del Problema .....	4
2. OBJETIVOS:.....	6
2.1 Objetivos Generales: .....	6
2.2 Objetivos específicos:.....	6
3. ESTADO DEL ARTE.....	7
4. MARCO TEÓRICO.....	9
4.1 Historia del Ferrocarril: .....	9
4.1.1 El Nacimiento del Ferrocarril:.....	9
4.1.2 La Nacionalización: .....	12
4.1.3 El Periodo de Regresión: .....	14
4.1.4 La Privatización del Sistema Ferroviario .....	15
4.1.5 La Vuelta del Ferrocarril al Estado Nacional .....	16
4.2 La cultura Organizacional.....	18
4.2.1 Artefactos importantes de la cultura ferroviaria .....	19
4.3 El cambio Organizacional.....	23
4.3.1 La Pandemia COVID-19:.....	25
4.3.2 Las medidas del Ferrocarril:.....	26
5. SUPUESTO DE TRABAJO.....	34
6. METODOLOGÍA.....	35
7. DISCUSIÓN.....	37
8. CONCLUSIONES .....	39
9. BIBLIOGRAFÍA .....	40
Anexo:.....	43



## AGRADECIMIENTOS

Antes de comenzar con el desarrollo de esta tesis de grado, quisiera agradecer en primer lugar a mis queridos padres Claudio y Karina, por brindarme su apoyo y su cariño incondicional. A mis amados hermanos Lucas y Victoria por acompañarme en todo momento por este largo camino.

En segundo lugar, me gustaría agradecerle a mi novio Luciano, que siempre estuvo a mi lado compartiendo cada momento y dándome ánimo cada vez que lo necesitaba, para que nunca abandonara mis objetivos.

En tercer lugar, les agradezco a todos mis compañeros y compañeras ferroviarias que me acompañan todos los días y que han brindado sus testimonios para que este trabajo fuera posible.

Por último quisiera agradecerle a mi querido tutor Raúl por su preocupación, dedicación y apoyo constante durante la realización de este Trabajo Final, brindándome todos sus conocimientos sobre el tema y su tiempo.



# 1. INTRODUCCIÓN:

## 1.1 Planteo del Problema

El ferrocarril constituye un medio de transporte esencial para el país, ya que según un artículo del 2018 titulado “Trenes metropolitanos: Subió un 30% la cantidad de pasajeros en los últimos 3 años”, son más de 370 millones los usuarios que viajan en las distintas líneas que forman parte de la organización estatal Trenes Argentinos Operaciones.

La cultura organizacional de esta empresa, se caracteriza por presentar un ambiente familiar en el que muchas veces se transmiten de padres a hijos, los oficios y saberes que se requieren para cumplir con las tareas de los distintos puestos. Esta situación genera que las personas desarrollen un sentimiento de pertenencia muy fuerte con la organización, llegando a provocar un apasionamiento importante en sus miembros. Incluso existen distintas charlas organizadas por profesionales que trabajan en el Museo Ferroviario y otras instituciones que dependen del ferrocarril, con el objetivo de brindar datos históricos y visibilizar este asunto.

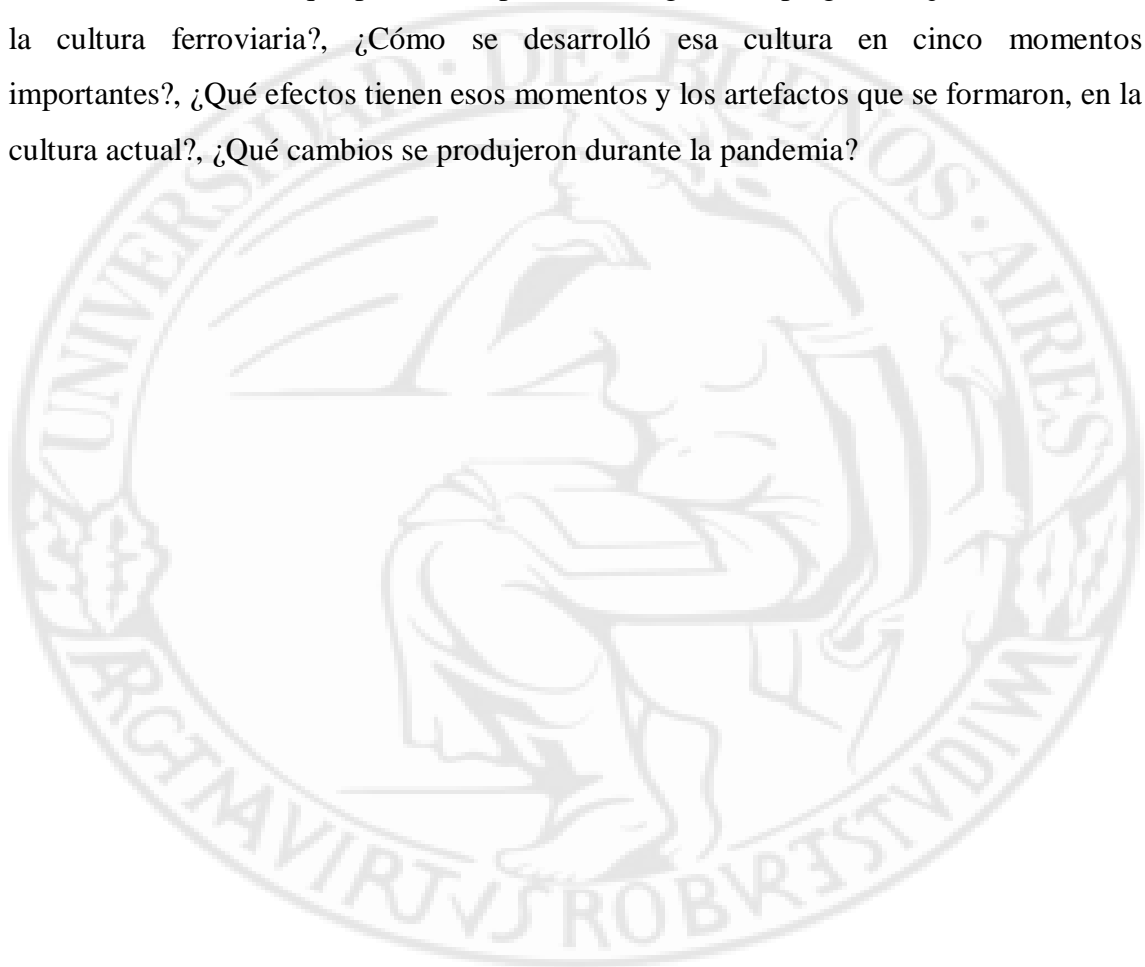
Por otro lado, la pandemia generada por el virus COVID-19 provocó que muchas empresas tuvieran la necesidad de llevar a cabo distintos cambios para poder adaptarse a las nuevas condiciones que propone este contexto. En el caso del ferrocarril, al tratarse de un servicio esencial para la población de todo el país, las acciones que se realizaron, apuntaron a garantizar que las distintas líneas a cargo de la empresa Trenes Argentinos Operaciones, ofrecieran una protección a sus pasajeros y empleados, redujeran los posibles contagios y mejoraran la tecnología utilizada.

Este trabajo tiene la finalidad de investigar la cultura organizacional ferroviaria y los cambios que surgieron con la aparición del Covid-19 en Argentina en el año 2020.



Además, se tendrá en cuenta los efectos que tuvo esta pandemia en los trabajadores ferroviarios de distintos sectores.

Dada la relevancia que tiene esta situación tanto para la organización como para la población en general, la escasez de estudios sobre la cultura organizacional en empresas ferroviarias y el efecto que la pandemia tuvo en ellas, se plantea la necesidad de realizar un estudio que permita responder las siguientes preguntas: ¿Cómo se formó la cultura ferroviaria?, ¿Cómo se desarrolló esa cultura en cinco momentos importantes?, ¿Qué efectos tienen esos momentos y los artefactos que se formaron, en la cultura actual?, ¿Qué cambios se produjeron durante la pandemia?





## 2. OBJETIVOS:

### 2.1 Objetivos Generales:

- Estudiar la cultura organizacional de los últimos 10 años en las distintas líneas que forman parte de la empresa Trenes Argentinos Operaciones
- Medir el impacto de la pandemia en la cultura organizacional

### 2.2 Objetivos específicos:

- Conocer los distintos elementos que forman parte de la cultura organizacional
- Identificar los elementos disruptivos que se pueden modificar
- Relacionar acontecimientos históricos con la cultura actual de la organización
- Analizar si se generaron cambios producto de la pandemia



### 3. ESTADO DEL ARTE

En la actualidad existen pocas investigaciones sobre la cultura característica del ferrocarril, sin embargo podemos encontrar algunos autores como por ejemplo el trabajo de Sessano, P., Telias, A., & Ayuso, M. L. (2006), que afirma que los saberes ferroviarios constituyen “una cadena de saberes, que concatenados se expresan, y que no es posible pensarlos desde individualidades”, es decir, que se trata de saberes que pertenecen a los trabajadores ferroviarios en conjunto y que se relaciona directamente con la “constitución de la identidad colectiva”. Los autores sostienen además que se forma un sistema de saberes del trabajo ferroviario que se expresa a través de dos vertientes: la transmisión de los saberes a través de los trabajadores más experimentados hacia los aprendices, y a través de métodos y estrategias de la institución para regular las actividades.

Acerca de la identidad ferroviaria, Aída Patricia Rodríguez-Leuro (2007), afirma que “En efecto, la dinámica identitaria de los trabajadores ferroviarios estuvo permanentemente en contacto con la organización laboral al interior de la empresa, a las tareas y a los oficios que ocupaban los trabajadores” y que en el caso de los ferrocarriles de Bogotá, las múltiples identificaciones identitarias que se produjeron en los distintos sectores originaron expresiones como “nosotros los tallerunos”, para referirse a las personas que se desempeñaban en los talleres.

Acerca de los ferrocarriles de Chile, Amaya Pavez Lizarraga y Sergio González Rodríguez (2007), consideran que se trató siempre de un espacio netamente masculino en el que “la adscripción y control fue resultante de la endogamia que se reproducía exclusivamente con el personal masculino, en que hijos y sobrinos de ferroviarios entraban a la Empresa de Ferrocarriles en una tradición simbólica de familia extendida patrilineal”. Además sostiene que el ingreso al ferrocarril representaba para los hombres la posibilidad de acceder a una familia estable sin perder la oportunidad de escapar de lo sedentario, a través del traslado que les permitía el ferrocarril durante su jornada laboral.





Con respecto al cambio organizacional, Ferrer Dávalos (2015), afirma que “todo proceso de cambio implica una serie de transformaciones en la manera de hacer las cosas, tanto a nivel organizacional como también a nivel individual” que tienen la finalidad de mejorar un proceso o una situación. Durante un proceso de cambio, el líder tiene un papel fundamental, ya que se encarga de reducir las resistencias que puedan surgir en el resto de los miembros de la organización y de facilitar el cambio. Además se debe tener en cuenta que factores de la cultura pueden obstaculizar o favorecer ese proceso de cambio. Por otro lado, según el autor, cuando existe una comunicación eficaz sobre este proceso, las personas que forman parte de la organización se encuentran mejor predispuestas para aceptarlo, de hecho “un componente esencial para el éxito de un proceso de cambio organizacional radica en una buena estrategia de comunicación (...) que se sustenta en elementos que la comunidad laboral valora, como su cultura” (Arras, Jáquez y Fierro, 2008 citado en Dávalos 2015).



## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 Historia del Ferrocarril:

Para analizar la cultura organizacional ferroviaria en esta tesis de maestría, he seleccionado cinco momentos relevantes que generaron grandes cambios dentro de la organización.

#### 4.1.1 El Nacimiento del Ferrocarril:

Según el profesor Anibal Marcelo Mignone (2012), para hablar de la historia del ferrocarril es necesario remontarse al 29 de agosto de 1857, cuando un equipo de empresarios decidió crear la primera línea ferroviaria, cuyo recorrido abarcaba desde Plaza Lavalle hasta San José de Flores. En ese momento, con la destitución de Juan Manuel de Rosas en 1852, el país inició un proceso de transformación económica y social para lograr insertarse en el nuevo sistema económico mundial. Además en 1853, se adopta la Constitución Nacional que diseñó un programa de cambio de la población argentina, a través de “la promoción de la inmigración europea y del establecimiento de un nuevo orden económico con la incorporación de tierras a la producción y el impulso al libre comercio nacional e internacional” (Mario Justo Lopez, pp.23). Para ello, se determinó que tanto las provincias como el gobierno federal debían “promover la construcción de ferrocarriles...por leyes protectoras de estos fines y por concesiones temporales de privilegios y recompensas de estímulo” (art.67, inciso 16 de la Constitución Nacional, texto de 1853, citado en Mario Justo Lopez, 2019).

La primera locomotora llegó al país el 25 de diciembre de 1856 y había sido fabricada por la casa The Railway Foundry Leeds, Inglaterra. (Universidad Tecnológica Nacional, Breve Historia de los FERROCARRILES ARGENTINOS, su Construcción, su Destrucción, su Importancia, y Proyecto de Recuperación, 2012).



Locomotora La Porteña, 29 de Agosto de 1857.

Entre el año 1862 y 1883 nacieron las primeras cuatro líneas:

- Ferrocarril del Oeste (actualmente Línea Sarmiento): fue el primero en comenzar a funcionar para unir las estaciones entre plaza Lavalle y Floresta.
- Ferrocarril Sud (actualmente Línea General Roca): con destino a Chascomús y luego a Bahía Blanca, Las Flores, Neuquén, Mar del Plata y Zapala. Además contaba con varios ramales secundarios.
- Ferrocarril Central Argentino (actualmente Línea General Mitre): comenzó en Rosario, luego se extendió a Córdoba y después a Santa Fe y Tucumán, enlazando con Buenos Aires. Además, contaba con otra línea que se extendía desde Río Cuarto hasta Mendoza.
- Ferrocarril Central Norte Argentino o Líneas del Estado (actualmente Línea General Belgrano): iba desde Córdoba hacia Salta y Jujuy. Luego llegó a Chaco y Formosa.

De todas las que surgieron en Buenos Aires, el Ferrocarril Sud fue la más importante con base en una ley de 1862. Esta concesión fue promovida por empresarios británicos que vivían en el territorio nacional y obtuvieron a modo de incentivo, una “garantía estatal de beneficio mínimo sobre el capital invertido” para sus primeros años



de actividad. Los promotores buscaron el capital para esta empresa en Gran Bretaña, formándose así una sociedad por acciones que se radicaba en Londres, que contaba con un directorio de personas con alto poder adquisitivo y experiencia ferroviaria y que se encargó de contratar a una constructora reconocida para construir el primer tramo (de Buenos Aires a Chascomús). Durante ese período, la empresa fue administrada para que produjera ganancias y buscara aumentar su zona de influencia, en 1865 prescindió de la “garantía de beneficio mínimo” que le había otorgado el Estado Nacional.

Entre 1900 y 1910, fue el periodo de máxima construcción, alcanzando a finales de la primera guerra mundial, una extensión de 35.883 km. Esta construcción se financió con capitales ingleses, franceses y argentinos.

Como afirma Florencia D’Uva (2020), a principios del siglo XIX, los ferrocarriles respondían a la tecnología de época desarrollada por los ingenieros ingleses. Los insumos (combustible, carbón, vías y maquinaria) provenían de Gran Bretaña, al igual que las locomotoras y los coches. Esta situación dio origen a la demanda de talleres de reparación y mantenimiento, manejados por ingleses que vivían en el país, con el objetivo de sostener el correcto funcionamiento de los trenes.



Estación Chascomús, año 1875.



#### **4.1.2 La Nacionalización:**

El 1 de enero de 1947 se determinó que todas las líneas ferroviarias y sus propiedades pasaban a pertenecer al Estado Nacional y fueron agrupadas en 6 líneas principales: Roca, Urquiza, San Martín, Mitre, Sarmiento y Belgrano. En ese mismo año con la Ley Mitre se determinó la expiración de los beneficios fiscales. Al año siguiente, se produce el ingreso masivo de trabajadores y se realizan mejoras tecnológicas por parte de los ingenieros argentinos que ya habían incorporado las técnicas y los conocimientos de los ingleses. Un ejemplo de ello, son los aportes de Livio Dante Porta para el desarrollo de locomotoras a vapor más eficientes y el cuidado del medioambiente, ya que con sus estudios sobre la aerodinámica logró un mayor rendimiento con menor utilización de combustible, reduciendo también la contaminación del aire.

Entre 1958 y 1962 con el gobierno de Frondizi, se propone el Plan Larkin, que consistía en el reemplazo de las locomotoras a vapor por diésel, reducción del personal y la eliminación de 15.000 kilómetros de vías en ramales considerados improductivos desde el punto de vista económico. Los gremios ferroviarios, se opusieron a estas medidas, argumentando que estaban intentando quitarles sus puestos de trabajo y fomentar la industria automotriz a costa de los trabajadores y usuarios del ferrocarril. Al finalizar su gobierno por el golpe militar, Frondizi sólo logró eliminar 1.000 kilómetros de vías, quedando archivados el resto del plan y la investigación de Larkin que lo había originado.

En 1965 se funda la empresa Ferrocarriles del Estado Argentino, que luego se convertiría en Ferrocarriles Argentinos.

Hasta ese momento, el proceso de construcción que se venía dando a lo largo de los años dio origen a tres trochas diferentes: Trocha Ancha (1676 metros), que incluían a las líneas Mitre, San Martín, Sarmiento y Roca, Trocha Media (1435 metros), que



incluía a la línea Urquiza, Trocha Angosta (1 metro), que incluía a la línea Belgrano y una última trocha denominada Industrial (0.75 metros).



Señalizaciones de la Estación Temperley. 1925



Folleto de la época con la estación Monte Grande

#### 4.1.3 El Periodo de Regresión:

En 1958 se inició un periodo denominado *De Regresión*, ya que, con el desarrollo de las políticas a favor del transporte por carretera, se dejó de lado la red ferroviaria, reflejado en una gestión estatal presionada por el aumento de los déficits de inversión y operativos, que trajeron como consecuencia la clausura y el levantamiento de vías.



Mientras que en 1970 la red ferroviaria tenía 41.596 kilómetros, en 1980 contaba con 34.113 kilómetros y en 1990 se había reducido hasta alcanzar los 31.793 kilómetros.

#### **4.1.4 La Privatización del Sistema Ferroviario**

El gobierno Menemista de ese momento, llevo adelante un programa de reestructuración orientado a las tres unidades de negocio: Red de Mercancías (cargas), Red de Pasajeros de la Región Metropolitana de Buenos Aires y Red de Pasajeros Interurbano, y se inició una concesión integral con las líneas de carga por 30 años a través de una licitación pública internacional.

En ese momento convivían 6 empresas ferroviarias:

-América Latina Logística (5255 kilómetros): Conectaba Buenos Aires con Junín, Rufino, San Luis, Mendoza, San Juan, San Rafael y accedía al puerto de Rosario.

-Nuevo Central Argentino SA (4512 kilómetros): Conectaba Buenos Aires con Rosario, Santa Fe, Córdoba, Tucumán, Rio Cuarto y Santiago del Estero.

-Ferro sur Roca SA (3342 kilómetros): Comunicaba Buenos Aires con Necochea-Quequen, Tandil, Olavarría, Bahía Blanca, Neuquén y Zapala.

-Ferroexpreso Pampeano SA (5094 kilómetros): Conectaba los puertos del complejo San Martín-Rosario con Bahía Blanca.

-América Latina Logística Mesopotámica SA (2739 kilómetros): Comunicaba Buenos Aires con Rojas, Concordia, Paraná, Pasos de los Libres, Monte Caseros, Corrientes y Posadas.

-Belgrano Cargas SA (10841 kilómetros): Comunicaba Buenos Aires con Rosario, Santa Fe, Córdoba, Resistencia, Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, San Juan, Mendoza y la localidad de Salta con Formosa.





#### 4.1.5 La Vuelta del Ferrocarril al Estado Nacional

Según una noticia del 5 de marzo del 2015, publicada por el diario El Mundo, el gobierno Nacional determinó que la Operadora Ferroviaria Sociedad del Estado gestionará el sistema de transporte ferroviario de pasajeros, con el objetivo de recuperar una parte del ferrocarril que aún pertenecía a empresas privadas. Con respecto al transporte de cargas, líneas como el San Martín Cargas, aún continúan siendo privadas. En el 2003 asume como ministro de transporte y Planificación Julio De Vido, quien fue el encargado de las políticas relacionadas con el ferrocarril durante esa época hasta el 2015, año en el que se produce el juicio por la tragedia de Once ocurrida en el 2012, a causa de que se habían adquirido en ese tiempo “trenes chatarras” que provenían de España y Portugal. Luego de la tragedia asumió el puesto Florencio Randazzo, quien advirtió que no solamente los trenes que se habían comprado eran antiguos sino que, según sus propios dichos, *“el sistema estaba deteriorado en su conjunto desde décadas. Había deficiencias en infraestructura, vías, estaciones, señalamiento y el material rodante que prestaba servicio. Aunque el deterioro más grande del sistema era el recurso humano. Percibí que los empleados se habían relajado, tenían poco compromiso para mejorar el transporte de los pasajeros”*. Para compensar esta situación, se llevó a cabo la compra de nuevos trenes provenientes de China y se iniciaron mejoras en los talleres.



Formaciones de origen chino, adquiridas en la década del 2000



Ejemplo de formación dedicada al transporte de cargas



## 4.2 La cultura Organizacional

Edgar Schein en su libro *La Cultura Empresarial y el Liderazgo* (1988), sostiene que la cultura organizacional es “ *un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas*” (Edgar Schein citado en Franklin y Krieger, 2010 pp. 364). Según este autor, las presunciones y creencias, constituyen respuestas que el grupo ha implementado para resolver situaciones conflictivas, se forman a partir de las experiencias compartidas, operan de manera inconsciente y determinan la visión que tiene la organización de sí misma y de su contexto. Además sostiene que existen distintos elementos que dan cuenta de la cultura organizacional como ser: el clima o ambiente que se forma a partir de la relación que establecen los individuos entre sí y con terceros y su distribución física, los valores que defiende la organización, las normas que regulan los equipos de trabajo y los comportamientos observados en los miembros de la empresa, incluyendo el lenguaje utilizado (Schein, E, pp. 23). Como resultado de este proceso surgen los mitos y creencias, los sistemas de valores y las ceremonias y los ritos, característicos de cada organización y que traen como consecuencia distintos roles y funciones, estilos de comunicación, relaciones de poder, formas de trabajar en equipo y hábitos y comportamientos propios (Mazza, R, pp. 10.).

Para Franklin y Krieger (2010), la cultura organizacional se caracteriza por ser (pp.362):

- a) “Holística”
- b) Un reflejo de la historia de la organización
- c) Definida como un conjunto de rituales y símbolos
- d) Construida a partir de la interacción social entre los miembros de la organización



- e) Formada y reformada por normas formales e informales, estilos de liderazgo y autoridad de la organización
- f) Intangible, pero permite diferenciar entre una organización y otra
- g) Difícil de modificar, porque los miembros de la organización la interiorizan

Asimismo, las organizaciones dependen de una cultura más general que pertenece al país en el cuál se encuentran insertas y que les otorga ciertas características comunes. Por ejemplo, la estabilidad laboral es un valor importante tanto para los miembros de organizaciones privadas como públicas.

Siguiendo el modelo de Schein (1988), existen distintos niveles de cultura organizacional:

- Nivel 1 (Producciones): puede observarse fácilmente, incluye las creaciones artísticas del grupo, los distintos artefactos y cuestiones como la distribución del espacio físico, el lenguaje utilizado, las conductas, la tecnología utilizada, etc.
- Nivel 2 (valores): se trata de aquellas soluciones propuestas por el fundador basándose en sus convicciones para resolver una problemática determinada. Cuando ese valor es considerado como exitoso e incorporado por el resto del grupo, atraviesa una “transformación cognoscitiva” para convertirse en una creencia y más adelante en una presunción.
- Nivel 3 (presunciones subyacentes básicas): se trata de las soluciones que han sido útiles en repetidas ocasiones para resolver un problema determinado y que por ese motivo han sido elegidas por el grupo como la alternativa dominante y se encuentran arraigadas con firmeza, al punto de que cualquier conducta que se interponga con esta presunción es automáticamente descalificada. Son las presunciones que orientan el comportamiento de los individuos que forman parte de la organización y les indica cómo deben pensar, sentir y percibir las cosas.

#### **4.2.1 Artefactos importantes de la cultura ferroviaria**



Dentro de los elementos distintivos de esta empresa de transporte se encuentran el R.I.T.O (Reglamento Interno Técnico Operativo), el Manual de Buenas Prácticas, el Código de Ética y Conducta y el Decálogo, que se encargan de describir detalladamente los procedimientos, los valores organizacionales y los comportamientos aceptados, aplicables a todas las personas que forman parte de la organización.

### **El R.I.T.O: Reglamento Interno Técnico Operativo**

Es un manual de público conocimiento creado por un equipo de ingenieros, que tiene el objetivo de definir detalladamente todos los procedimientos y medidas de seguridad que deben existir en cada sector del ferrocarril. En él se describen cuestiones como: la ropa de trabajo que debe utilizar cada empleado según su función, normas de seguridad, tipos de señalamiento, tipos de accidentes, salud ocupacional, procedimientos relacionados con el tren de auxilio, vía y obra, etc. Para asegurarse que los empleados hayan comprendido el R.I.T.O, la organización se encarga de realizar numerosos cursos y capacitaciones en los distintos sectores junto con el personal de seguridad e higiene.

### **El Decálogo de Valores Organizacionales:**

Según la información disponible para los empleados y usuarios del servicio, los valores que defiende la organización son:

- a) La transparencia: definida como la promoción de la austeridad, ejemplaridad pública, la confianza y la comunicación abierta.
- b) La calidad de servicio: “sentimos orgullo de ser ferroviarios y estamos comprometidos con brindar valor agregado a través de nuestro desempeño”
- c) Compromiso: “transformamos con pasión las intenciones en realidad y cumplimos con los acuerdos”
- d) Profesionalismo: “somos responsables, seguimos normas y generamos acciones eficaces y medidas”
- e) Coraje: “con independencia emprendedora asumimos desafíos con valentía”
- f) Perseverancia: “actuamos con constancia y persistencia”



### **Decálogo de Buenas Prácticas:**

Se encuentra colgado en distintas oficinas y lugares de las estaciones, con el objetivo de recordarles a los empleados algunas de las ideas que inspiran el quehacer cotidiano del ferroviario:

- 1) Todos somos Trenes Argentinos Operaciones
- 2) Buscamos la excelencia en lo que hacemos
- 3) Promovemos la mejora continua en nuestra organización
- 4) Somos un equipo de trabajo al servicio del pasajero
- 5) Percibimos y respondemos a las necesidades de nuestros pasajeros
- 6) Debemos asegurar que la experiencia de viaje de nuestros pasajeros sea satisfactoria
- 7) La actitud protagonista y positiva multiplica los resultados
- 8) Nuestro entrenamiento y capacitación permanente contribuyen a mejorar nuestras tareas
- 9) Queremos asegurar un servicio ferroviario para que todos viajen y vivan mejor
- 10) Cuidamos y promovemos la cultura del trabajo de la familia ferroviaria

### **El Código de Ética y Conducta:**

Se trata de un manual en el que se informa detalladamente los comportamientos que deben tener las personas que se desempeñan dentro de la organización y presenta los siguientes objetivos:

- a) Promover los valores de Trenes Argentinos Operaciones
- b) Precisar el comportamiento ético deseable de sus empleados para el cumplimiento íntegro de sus funciones
- c) Reducir las subjetividades en las interpretaciones personales sobre los principios éticos y sobre lo que se debe y no se debe hacer



- d) Brindar seguridad al personal respecto de las normas que regulan su actividad
- e) Fomentar la cultura ética institucional como herramienta de prevención y detección de posibles hechos de corrupción
- f) Fortalecer la imagen y reputación de Trenes Argentinos Operaciones y consolidar su identidad de compromiso con la ética pública

### La Familia Trenes

Un concepto que no solamente se menciona en el punto 10 del *Decálogo de Buenas Prácticas* sino que forma parte del lenguaje habitual de los trabajadores de la empresa desde hace mucho tiempo es el de “Familia”. Son muchos los testimonios que resaltan la importancia que tienen los compañeros de trabajo y el valor que tiene ser descendiente o pariente cercano de un ferroviario para un integrante de la empresa. En el programa emitido por el Canal Crónica TV llamado “*La Hora del Ferrocarril*”, se observa en distintos episodios cómo los trabajadores se refieren a sus compañeros como parte de una familia o mencionan la presencia de familiares ferroviarios. Como prueba de ello, se pueden citar los siguientes testimonios:

*“Tengo el orgullo de pertenecer a una familia ferroviaria, mi mamá fue ferroviaria, mi papá es ferroviario (...) ya de chiquitito caminaba por la playa de alistamiento de Tapiales (...) es una pasión, como decimos acá en el Belgrano Sur, esto es una familia”* (Marcos, L. técnico electricista en alistamiento de nave en el taller “nave de alistamiento y mantenimiento preventivo” de Tapiales, Línea Belgrano Sur).

*“Mi papá trabajaba en el ferrocarril y mi hermano también, ahora es jubilado”* (Marcelo, C. operario de limpieza, en el taller “nave de alistamiento y mantenimiento preventivo” de Tapiales, Línea Belgrano Sur)

*“Vengo de familia ferroviaria, mi papá es guardatren”* (Andrea, R pintora en el sector carpintería y pintura de material rodante, línea Belgrano Norte)



*“Soy guardatren desde hace 27 años, toda una vida, y para mí es muy importante porque vengo de cuna ferroviaria, mi abuelo, mi papá y mis hermanos son ferroviarios”* (Estela, P. Guardatren, Línea Belgrano Norte)

*“Mi abuelo era ferroviario, mi papá era ferroviario (...) para mí ser ferroviario es lo que siempre quise de chico (...) lo mejor que tiene ser ferroviario son los compañeros que tenemos, la unión que hay acá”* (Eduardo, L. mecánico, sector “nave de alistamiento y mantenimiento preventivo” de Tapiales, Línea Belgrano Sur)

*“ser ferroviario es una locura (...) una vez que entras al ferrocarril te envuelve y te vuelves loco, es una pasión”* (Pedro, C. Supervisor de material rodante desvío de coches, taller nave de alistamiento y mantenimiento preventivo” de Tapiales, Línea Belgrano Sur).

*“He visto personas jubilarse e irse llorando porque esto es una gran familia. Desde que entré me hicieron sentir parte y somos parte de una familia, el ferrocarril y los ferroviarios somos una familia muy grande”* (Sergio, A. encargado de taller de coches remolcados, Talleres de Remedios de Escalada, Línea Roca)

*“Lo que se descubre acá es que hay mucha camaradería”* (Manuel, R. Relevo de supervisor de herrería, Talleres de Remedios de Escalada, Línea Roca)

Florencia D’Uva (2020) afirma en su investigación *Los Trabajadores de Vía y Obras en los ferrocarriles de Argentina a comienzos del siglo XX. Condiciones laborales, experiencias y vida cotidiana en el campamento*, que los trabajadores de las cuadrillas en las diferentes líneas existentes a principios del siglo XX, vivían momentos de camaradería, complicidad y sociabilidad, en los cuales, se ubicaban delante de sus carpas y pasaban el rato tocando algún instrumento, jugando a las cartas y cantando.

### **4.3 El cambio Organizacional**





Según Acosta, C. (2002) en su investigación *Cuatro Preguntas Para Iniciarse En Cambio Organizacional*, el cambio organizacional es la manera que tienen las empresas de responder a los eventos que suceden en su entorno. Estos cambios afectan a los distintos niveles de la organización y pueden ser generados por factores externos (cambios no planeados) o por factores internos (cambios planeados). A su vez, existen diferentes focos para llevarlos a cabo como ser: la infraestructura, el comportamiento organizacional, la tecnología, los procesos, la estructura formal y la cultura organizacional. El autor sintetiza los motivos por los cuáles las organizaciones deciden cambiar en los siguientes puntos (Acosta, C. 2002, pp.):

- a) *Consolidarse como unidades satisfactoras de las necesidades de sus consumidores.*
- b) *Proyectarse hacia el futuro con la máxima claridad posible en un ambiente lleno de incertidumbre*
- c) *Fortalecerse frente a la competencia,*
- d) *Aprovechar oportunidades del mercado, en términos de oferta y demanda*
- e) *Incorporar las nuevas tendencias culturales*

Por otro lado, el autor sostiene que el cambio organizacional, se inicia una vez que se logra el diagnóstico de la situación, se analizan los factores involucrados y las fuerzas que podrían afectar este proceso de cambio, a través de herramientas como el “análisis del campo de fuerzas” propuesto por Lewin. Según la teoría de Lewin existen dos tipos de fuerzas, las impulsoras (representadas por aquellas personas que colaboran con el cambio) y las obstaculizadoras (constituidas por aquellas personas que están en desacuerdo con el cambio). El agente de cambio, debe conocer las resistencias que se presentan y actuar en consecuencia. Además Lewin considera que el cambio atraviesa distintas etapas:

- 1) *Descongelamiento del statu quo: se incrementan las fuerzas impulsoras hacia la renovación y se reducen las fuerzas acomodadoras en el statu quo.*



- 2) *Movimiento hacia el nuevo estado: ocurre con la incorporación de los cambios planeados.*
- 3) *Recongelamiento de los cambios logrados: para que los cambios introducidos sean permanentes, se incrementan las fuerzas acomodadoras hacia el statu quo y se reducen las fuerzas innovadoras.*

Según Franklin y Krieger (2010), en un proceso de cambio organizacional se vuelve necesario alinear tanto la estructura como la cultura de la organización siguiendo una visión compartida, ya que los valores que circulan en su interior constituyen elementos importantes para la competitividad.

#### **4.3.1 La Pandemia COVID-19:**

A finales del 2019, aparece en China por primera vez el Covid-19, su velocidad de expansión y su nivel de gravedad fueron tan altos que el 11 de marzo del 2020, la organización mundial de la salud (OMS), decide declararlo como pandemia.

A raíz del aumento repentino de casos que se produjo en Argentina con la aparición del primer contagiado el 5 de marzo del 2020, se establecieron distintas medidas preventivas, siendo el aislamiento social preventivo y obligatorio la que generó un mayor impacto social. Esta medida tenía el objetivo de reducir los espacios de reunión y la cantidad de personas que circulaban en las calles, determinando a partir de la creación de un Permiso de Circulación, que sólo aquellos trabajadores considerados esenciales, podían utilizar los medios de transporte para dirigirse a sus respectivos lugares de trabajo. En la categoría de servicios esenciales, se encontraba el ferrocarril.

Esta situación, obligó a las organizaciones a realizar cambios de distintos tipos para adaptarse al nuevo contexto, continuar creciendo y sobrevivir. Como afirmaba la nota del diario El Cronista, titulada *Las organizaciones y el desafío de lidiar con el shock del presente*. “los líderes deberán estar a la altura de este gran desafío: la incertidumbre económica y la velocidad de los cambios tecnológicos y sociales, y estar preparados para comprometerse con causas sociales, trabajar de forma más colaborativa



y liderar a otros para que se adapten a una enorme ambigüedad”. Además, Elena Pisonero (Consejera independiente, fundadora de Relathia y Taldig), en la Conferencia Virtual sobre la sustentabilidad y sostenibilidad “#Confiarse, 11 va edición, 2021”, compartió la opinión de que la pandemia acelera las tendencias que ya se venían produciendo en las empresas y representa un “cambio de era y una transformación acelerada” con respecto al momento previo al surgimiento de la misma, en el que las estrategias que se venían utilizando para resolver situaciones problemáticas quedan obsoletas frente a los nuevos desafíos que plantea el entorno. También afirmó que nos encontramos frente a una nueva realidad a partir de la revolución tecnológica y que se vuelve necesaria, la presencia de líderes abiertos que sean capaces de ver esa nueva realidad y actuar en consecuencia.

En el caso del ferrocarril, según afirma la ITF (Federación Internacional de Transporte), un ferrocarril que sea seguro y sostenible puede colaborar al combate de la crisis social, climática y económica que hay en el mundo. Además “propicia la igualdad económica y social, a través del acceso al trabajo, los empleos calificados y los salarios más altos” teniendo una visión que responde a los siguientes criterios:

- *Seguridad*
- *Sostenibilidad*
- *Justicia Social*
- *Propiedad pública*

Teniendo en cuenta estas ideas, se llevaron a cabo diferentes medidas para lograr que las personas puedan viajar de la manera más segura posible y evitar la interrupción del servicio en época de pandemia.

### **4.3.2 Las medidas del Ferrocarril:**

#### **Cursos y capacitaciones virtuales:**



Con la aparición de la pandemia, surgió la necesidad de utilizar plataformas como Zoom, Microsoft Teams o Google Meets, para brindarles a los empleados y las empleadas ferroviarias, la formación solicitada para mejorar la ejecución de las tareas. Un ejemplo de ello es la capacitación denominada "¿Estamos preparados como sociedad para levantar barreras?" llevada a cabo por la Unidad de Discapacidad de la organización el 13/10/2021.

### **La aplicación del Teletrabajo y las burbujas de trabajo:**

Con el inicio de la pandemia, la empresa decidió implementar en aquellos sectores que realizaban tareas administrativas la posibilidad de llevar a cabo sus actividades de manera remota. Además los equipos de trabajo se organizaron en burbujas de acuerdo a la demanda de trabajo para turnarse y trabajar presencialmente de manera alternada.

### **Licencia por vacunación:**

Aquellas personas que se aplicaban las dosis de cualquiera de las vacunas desarrolladas para combatir el COVID-19, podían optar por tomarse el día de la vacunación o el día posterior para recuperarse de los síntomas secundarios que pudieran surgir.

### **Campaña Antigripal:**

A raíz del contexto, se adelantó la vacunación anual y se colocaron 6.000 dosis de vacunas antigripales de manera gratuita para todo el personal de la organización.

### **Insumos Preventivos:**

Se llevó a cabo una compra importante de insumos necesarios para la prevención de los contagios y la protección del personal (barbijos, guantes, máscaras de protección, mamelucos, alcohol en gel y camisolines).

### **Vigilancia Médica:**



Se implementó un sistema de monitoreo médico a través de llamadas a celulares y teléfonos de los domicilios de los empleados para detectar síntomas positivos en los mismos o en los integrantes de sus familias.

### **Laboratorio Médico:**

Se estableció contacto con un laboratorio autorizado para agilizar los resultados de los protocolos de COVID-19 de los empleados de la organización.

### **Test Rápidos:**

Se le brindó colaboración al Ministerio de Salud de la Nación para la realización de test rápidos de detección del virus en las estaciones cabeceras: Plaza Constitución, Once y Retiro.

### **El sistema de cámara termográfica:**

Se trata de una tecnología nueva, diseñada para detectar a través de un sistema infrarrojo que activa una alarma, a aquellos usuarios del transporte ferroviario que cuenten con una temperatura corporal mayor a los 37, 5 grados centígrados. Este sistema se colocó en estaciones de diferentes líneas incluyendo las cabeceras como Constitución, Retiro y Once.

### **Señalética de distanciamiento social y obligatoriedad del tapa nariz-boca-mentón:**

Se colocaron en todas las estaciones y espacios públicos de las cinco líneas.

### **Estudio de vigilancia sanitaria del COVID-19:**

Consistía en diferentes chequeos epidemiológicos mediante los testeos voluntarios anónimos con el objetivo de conocer la proporción de personas que cuentan con serología positiva para el COVID-19 y se llevaron a cabo en la estación Plaza Constitución de la línea Roca.

### **Nuevo Producto sanitizante para los trenes:**



El producto BIOPLAN 250H, es un nuevo sanitizante de fabricación nacional y aprobado por el instituto ANLIS-Malbrán y el ANMAT, que permite desinfectar las formaciones y los espacios ferroviarios. Este producto puede ser aplicado por aspersión, pulverización, trapeado y niebla, que no resulta tóxico para los trabajadores. Fue diseñado con el objetivo de lograr una limpieza más profunda y evitar que los trenes se conviertan en un foco de contagio.

### **El Tren Sanitario:**

En los Talleres de Remedios de Escalada, se recuperaron dos coches ferroviarios que comunicarían Vicente Casares con Bahía Blanca y las estaciones intermedias, con el objetivo de brindar atención general, aplicar vacunas del calendario y realizar hisopados. El recorrido de este tren duró 45 días. El primer coche contenía un vacunatorio y cuatro puestos de hisopados, mientras que el segundo contaba con dos consultorios médicos y una farmacia donde se almacenaban todas las vacunas. El equipo de salud que viajaba en el tren, estaba compuesto por un técnico, un enfermero administrativo, tres enfermeros para hisopados y vacunación, un bioquímico, dos médicos generalistas y un empleado de mantenimiento. El tren contó también con un laboratorio en el que se realizó medicina preventiva a partir del análisis de urea, glucosa, creatinina, hemograma y hepatograma, además de brindar los resultados de los hisopados.



Tren Sanitario, campaña contra el COVID-19, 2021



Trabajadores de Remedios de Escalada que participaron en el alistamiento del Tren Sanitario

**La aplicación Reserva Tu Tren:**



Fue desarrollada por la Gerencia de Tecnología de la Información, Innovación y Telecomunicaciones de la organización. Consiste en una app gratuita disponible para Android y App Store, con el objetivo de ayudar a que exista una mayor organización para los usuarios del servicio, reforzar el aislamiento social preventivo y asegurarse de que los pasajeros sean personas catalogadas dentro de la categoría de personal esencial. En la aplicación figuran todos los trenes que saldrán en un rango horario y se puede reservar un lugar en el tren que parta en el horario elegido.



### **Protocolo Frente A Casos Sospechosos De Coronavirus COVID-19:**

Fue creado con la finalidad de detectar de manera precoz la infección por COVID-19, aislar al paciente, prevenir los contagios y anticiparse a las complicaciones por casos de trabajadores con síntomas compatibles, que se conozcan por e-mail o por teléfono y que se presenten al servicio médico de cualquiera de las líneas dentro y fuera de la jornada laboral. Además, ofrece una descripción detallada de los procedimientos que deben llevarse a cabo cada vez que se presenten casos sospechosos en cada situación mencionada anteriormente y cómo deben ser reportados.

### **Protocolo de Ingreso al Trabajo:**





Consiste en un afiche que muestra las recomendaciones y los recaudos a tomar para que los trabajadores se desplacen a sus lugares de trabajo, circulen en las oficinas y compartan los espacios comunes. Además explica cómo debe llevarse a cabo el control de la temperatura en las oficinas y cuáles son los parámetros y los pasos a seguir en cada caso.

### **Recomendaciones para la prevención de infecciones respiratorias en empresas y organismos con atención al público:**

Se trata de una publicación disponible para los trabajadores del sector que tengan contacto con el público durante su jornada laboral e incluye higienización correcta de manos, de superficies, respiratoria, recomendaciones visuales, ventilación de ambientes y uso del barbijo, acompañadas de gráficos explicativos.

En la Revista “Entre Líneas” Número 22 de la empresa, publicada el 19/08/2020, se destaca la participación de los servicios médicos en la lucha contra el coronavirus y se le brinda un agradecimiento especial a todos los trabajadores de los distintos sectores que han continuado sus funciones como personal esencial. También se menciona el cambio de hábitos que tuvieron que enfrentar los trabajadores del área de limpieza como ser: la incorporación de mamelucos, barbijos y guantes quirúrgicos a la vestimenta utilizada, la focalización en la desinfección de los pasamanos, los molinetes, las formaciones, las barandas y los sanitarios y el agregado de nuevos productos sanitizantes para complementar la limpieza tradicional. Además en cada turno nocturno se alistan las formaciones, realizando una limpieza profunda del material rodante, incluyendo la desinfección de la cabina del conductor. Se destaca el siguiente testimonio de una trabajadora del área de limpieza perteneciente a la línea Mitre:

*“Me daba un poco de miedo durante las dos primeras semanas, hasta que el cuerpo médico de la empresa nos informó y explicó las medidas de precaución dándonos seguridad. Gracias a ellos no entré en ninguna psicosis. Ahora lo tomo con normalidad, con mucho respeto al virus y con mucho cuidado. En este momento*



*trabajamos con cuadrillas y cada media hora se hace una limpieza profunda: se desinfectan los trenes, molinetes, pasamanos, boleterías y baños públicos”.*

En otro apartado de la revista se expone otro testimonio de una guardatren de la línea San Martín, que pone de manifiesto los cambios que tuvo que experimentar en su trabajo a raíz de la pandemia y como se sintió al respecto:

*“Los primeros días de la pandemia fueron de mucho miedo a lo desconocido. Pero a medida que pasaban los días, nos llegaba más información para prevenir los contagios. Eso nos llevó a trabajar con muchos cuidados personales y con los elementos que la empresa nos brinda (barbijos, guantes, alcohol en gel) para cumplir diariamente con nuestra función (...) Principalmente, cambiaron los horarios en la diagramación del personal para evitar aglomeraciones en las dependencias. En lo que respecta a los y las guardatrenes, nos hicieron un habitáculo para mantener el aislamiento durante nuestra jornada laboral”.*



## 5. SUPUESTO DE TRABAJO

“La cultura organizacional del ferrocarril fue construyéndose a partir de los cambios que se fueron experimentando en el contexto a lo largo de los años, incluyendo como acontecimiento reciente, la pandemia”.





## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 Tipo de Investigación:

Se trata de un estudio de caso único, mixto, descriptivo y exploratorio.  
Cualitativo

### 6.2 Metodología:

Para recopilar información acerca de la cultura organizacional del ferrocarril, se llevó a cabo un análisis del material bibliográfico existente y se realizaron entrevistas a empleados que trabajan en diferentes sectores del ferrocarril y que ocupan distintas posiciones dentro de la escala jerárquica, con el objetivo de conocer algunas perspectivas sobre la temática abordada.

Entrevista sobre cultura ferroviaria

1. ¿Hace cuantos años que se desempeña en el ferrocarril?
2. ¿Cómo ingresó a la empresa?
3. ¿Qué significa ser ferroviario para usted?
4. ¿Cuáles cree que constituyen los elementos de la cultura ferroviaria?
5. ¿Cuáles son los valores organizacionales que defiende el ferrocarril?, ¿qué piensa sobre esto?, ¿se necesitaría alguna modificación?, ¿se respeta en la realidad?
6. ¿Qué representa el RITO para los ferroviarios?
7. ¿Cómo se creó el RITO?
8. ¿Qué elementos de la cultura inglesa podemos observar hoy en día dentro del ferrocarril?
9. ¿Qué cambios experimentó la empresa durante la pandemia?
10. ¿Cómo reaccionaron los empleados frente a los mismos?
11. ¿Qué sectores del ferrocarril se vieron más afectados?



12. ¿Qué diferencias encuentra entre el ferrocarril argentino y los de otros países americanos?
13. ¿Cómo se enfrentó la pandemia en otros ferrocarriles de América latina?





## 7. DISCUSIÓN

Este trabajo final tiene como objetivo exponer las características principales de la cultura ferroviaria en las diferentes líneas que forman parte de la empresa Trenes Argentinos, así como también, el valor que tiene el ferrocarril para los trabajadores del ámbito ferroviario plasmado en los distintos testimonios recopilados, los cambios que atravesó la institución en nuestro país a lo largo de los años y el impacto que tuvo la pandemia en la misma.

En relación a la cultura organizacional ferroviaria, se ha observado que se trata de una organización estatal que se caracteriza por presentar empleados calificados que poseen una gran cantidad de experiencia en sus puestos de trabajo y antigüedad (por estabilidad laboral alta) y que se encargan de transmitir los conocimientos y saberes del ámbito ferroviario a los más jóvenes. A su vez, los trabajadores del ferrocarril, se caracterizan por demostrar un gran aprecio a su lugar de trabajo, entablar vínculos interpersonales sólidos con el resto de sus compañeros y compartir el espacio de trabajo con miembros de sus familias.

Como resultado de esta investigación surge que durante la pandemia, la organización ha llevado a cabo distintos cambios para garantizar el servicio a los pasajeros, incluyendo medidas que estaban dirigidas tanto a los trabajadores como a la población en general. Según los testimonios analizados, en general estas medidas fueron eficaces para reducir los contagios y lograr que los ferroviarios se sintieran seguros en sus puestos de trabajo en un contexto de gran incertidumbre. Desde el punto de vista emocional, existieron temores y resistencias propias de cualquier proceso de cambio y una preocupación elevada por el bienestar y la salud física y psicológica de compañeros de trabajo y familiares. Asimismo, durante la pandemia, se ha observado un aumento de los casos de ansiedad, en los servicios médicos de las distintas líneas.

Si bien la organización generó modificaciones para adaptarse al nuevo contexto impuesto por la pandemia, estas respuestas podrían ser insuficientes para continuar



creciendo y enfrentar otros eventos disruptivos que puedan suceder en el entorno, ya que algunas medidas como el trabajo remoto, no fueron aplicadas correctamente, o en comparación con otras empresas, falta el desarrollo de nuevas tecnologías que modernicen y ayuden a mejorar la manera de llevar a cabo las tareas.

A partir de todo lo aprendido durante la pandemia, es posible pensar algunos ejemplos de mejoras aplicables al área de RRHH:

-Elaboración de un programa o aplicación que permita la atención médica y psicológica online para garantizar la posibilidad de que los profesionales puedan realizar trabajo remoto en los servicios médicos de las diferentes líneas.

-Firma electrónica para la elaboración de informes y altas médicas.

-Legajos electrónicos del personal con posibilidad de cargar certificados y documentación general que esté disponible para todos los miembros del sector de RRHH.

-Cobertura amplia en capacitaciones sobre temáticas de salud mental como el burnout y riesgos psicosociales en el espacio de trabajo para todos los profesionales y no sólo para el personal técnico.

-Aplicación de técnicas de reclutamiento 4.0 para evaluar cambios de puesto, ascensos e ingresos como la gamificación y los espacios virtuales de trabajo que permitan analizar el comportamiento de los candidatos y sus capacidades. Evaluación de constructos psicológicos a través de test digitalizados.

-Seguimiento virtual de conductores, ayudantes de conductor y guardatrenes en caso de arrollamiento, utilizando plataformas como zoom.



## 8. CONCLUSIONES

Durante la realización de este trabajo, se ha podido observar que los diferentes momentos históricos que atravesó el ferrocarril, han aportado elementos importantes a la constitución de su cultura, como es el caso del R.I.T.O. A su vez, un concepto fundamental de la cultura organizacional ferroviaria, es el de Familia Trenes, que se refiere a la pasión y el afecto que tienen los trabajadores por el ferrocarril, a los vínculos cercanos que mantienen entre sí y la transmisión de generación en generación de los conocimientos y saberes propios del ámbito ferroviario no sólo en Argentina sino también en otros países de Latinoamérica y que dan origen a expresiones de identidad como en el caso de los trabajadores de los talleres en Bogotá: “nosotros los tallerunos”. Otros elementos que forman parte de la cultura organizacional son los manuales como el Decálogo de Valores Organizacionales, el Decálogo de Buenas Prácticas y el Código de Ética y Conducta, que marcan las pautas comportamentales que deben seguir los miembros de la organización.

Por otro lado, se ha observado que esta cultura organizacional es sensible a las modificaciones que se producen en el ambiente. Es así como la pandemia representó un momento crítico que incentivó a las organizaciones a llevar adelante cambios para adaptarse a este nuevo contexto. Con la llegada de la misma, se han implementado distintas medidas dirigidas a los trabajadores y los pasajeros que permitieron continuar con un servicio considerado esencial para la población, como ser la implementación de la modalidad homeoffice y el trabajo en burbujas para la parte administrativa, o los nuevos productos sanitizantes y los elementos especiales de trabajo para la parte operativa, entre otros. En los testimonios de los trabajadores ha quedado en evidencia cómo todas estas medidas y avances tecnológicos han modificado la forma de llevar a cabo las tareas, los protocolos, la organización del trabajo y los procedimientos utilizados y han generado un impacto en la conducta de los trabajadores de todos los sectores. Asimismo, se han observado respuestas emocionales como la ansiedad, el miedo y la preocupación, características de cualquier proceso de cambio.





## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta. R. C.A (2002) Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. Revista Colombiana de Psicología, No. 11, 9-24.
- Breve Historia de los Ferrocarriles Argentinos (2012). Capítulo III. Universidad Tecnológica Nacional y Ministerio de Educación.
- Cronista (2020). Las organizaciones y el desafío de lidiar con el shock del presente. Nota de Opinión publicada el 01/06/2020. Recuperado el 12/07/2021 en: <https://www.cronista.com/pyme/innovacion/Las-organizaciones-y-el-desafio-de-lidiar-con-el-shock-del-presente-20200601-0001.html>
- Denison, Daniel: Cultura corporativa y Productividad Organizacional. Capítulos 1 y 2. Editorial Legis. Bogota. República de Colombia. 1991.
- Diario Democracia (2021). A 5 años del cierre de Ferrobaires, Trenes Argentinos busca conectar más localidades. Recuperado 17 de Julio del 2021 en: <https://www.diariodemocracia.com/locales/junin/244555-5-anos-cierre-ferrobaires-trenes-argentinos-busca/?view=amp>
- Ferrer Dávalos, R. M (2015) La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. Rev. Int. Investig. Cienc. Soc. (Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales) Vol. 11 nº1, pág. 102-114. Recuperado en: [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S222640002015000100008&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S222640002015000100008&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Franklin, E., Krieger, M. (2010) Comportamiento organizacional, un enfoque para América Latina. Editorial: Prentice Hall - Pearson
- Gómez, T., Vidal Olivares, J. (2019) Los Ferrocarriles en América Latina: Historia y Legado (siglos XIX y XX). Editorial: Eudeba. Buenos Aires. Argentina.
- Johnson, G., Sholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: Pearson Educación S.A.



- Karpf, L., & Ojeda, H. (s.f). Cultura organizacional: De la biblioteca al cuadro de resultados.
- Mazza, R. (s.f). Cultura organizacional.
- Méndez, R., & Cuéllar, D. (2017). Apuntes sobre la construcción del patrimonio ferroviario en España durante el siglo XX: identidad y museos. *Oculum ensaios*, 14(2), 275-292.
- Mignone, A. M. (2013). El sistema ferroviario de la República Argentina. *Geográfica digital*, 10(19), 1-31.
- Palermo, S. (2020). Pueblo chico, mundo grande: familia, protesta y cultura en una localidad ferroviaria del norte argentino (Tafí Viejo, Tucumán, 1900-1920). *Estudios del ISHiR*, 10(26).
- Pavez Lizarraga, Amaya, & González Rodríguez, Sergio. (2020). Construcción de masculinidad y cultura ferroviaria: las empresas de ferrocarriles del Estado chileno, 1857-1980. *Tzintzun. Revista de estudios históricos*, (72), 99-129. Epub 02 de enero de 2021. Recuperado en 07 de julio de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-719X2020000200099&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-719X2020000200099&lng=es&tlng=es).
- Perez Van Morlegan, Ayala Juan Carlos: El comportamiento de las personas en las organizaciones. Ed. Pearson. Prentice Hall. Buenos Aires. 2011. La cultura organizacional y la gestión del cambio. Cap. 7.
- Reglamento Interno Técnico Operativo (R.I.T.O). Recuperado el 13/07/2021 en: <https://www.argentina.gob.ar>.
- Rodríguez-Leuro, A. P. (2008). «Nosotros los ferroviarios». Configuraciones y representaciones identitarias. *Ferrocarriles Nacionales de Colombia*. Bogotá, 1958-1970. *universitas humanística*, (65), 331-351.



- Sandoval Duque, J.L (2014) Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios Gerenciales, vol. 30, núm. 131, pp. 162-171. Universidad ICESI. Cali, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108008>
- Schein, E. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza y James editores S.A.
- Sessano, P., Telias, A., & Ayuso, M. L. (2006). Debates y reflexiones acerca de los saberes del trabajo ferroviario. In XIV Jornadas Argentinas de Historia de la Educación 9 al 11 de agosto de 2006 La Plata, Argentina. Habitar la escuela: producciones, encuentros y conflictos. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Ciencias de la Educación.
- Silva, A. (2018). De la “refundación de la ciudad” al “polo cultural”. Imaginarios sociales de un barrio ferroviario en la provincia de Buenos Aires. imagonautas. Revista interdisciplinaria sobre imaginarios sociales, (11), 158-177.
- Superintendencia de Riesgos del Trabajo (2017). Manual de Buenas Prácticas (Manual de Transporte Ferroviario). Comisión Cuatripartita del sector. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Presidencia de la Nación. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 13/07/2021 en: <https://www.srt.gob.ar>.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. Strickland, A. (2008). Administración Estratégica Teoría y Casos. 18ª México: Mac Graw Hill.
- Trenes metropolitanos: Subió un 30% la cantidad de pasajeros en los últimos 3 años. Noticia publicada el 07/01/2019. Recuperada el 12/07/2021 en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/trenes-metropolitanos-subio-un-30-la-cantidad-de-pasajeros-en-los-ultimos-3-anos>.



**.UBA** económicas | **posgrado**

**ENAP** Escuela de Negocios y Administración Pública



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



**Anexo:**



**Entrevista con un representante del sindicato La Fraternidad y Vicepresidente de la Región Ferroviaria Global de la ITF (Federación Internacional de Trabajadores de Transporte):**

Entrevistador: ¿Cómo ingresó el ferrocarril?

Julio: Ingresé al ferrocarril el 18 de julio de 1975, gracias a mi papá, que era ferroviario, y la relación que mantenía con otro compañero, pude ingresar para costear una carrera universitaria.

Entrevistador: ¿Y hace cuántos años que estás en el ferrocarril?

Julio: Y el 18 de julio son 46 años. Un montón de años.

Entrevistador: ¿Qué puesto ocupabas dentro del ferrocarril?

Julio: Yo era conductor de trenes

Entrevistador: ¿Y qué significa ser ferroviario?

Julio: Bueno para mí ser ferroviario es la vida misma, porque como mi papá lo era, mi hijo lo es también. Toda nuestra vida circulando dentro del ferrocarril. O sea que uno se siente ferroviario más de alma.



Entrevistador: ¿Y qué notas que significa ser ferroviario para los trabajadores en general?

Julio: El ferroviario, en principio entra por lo general por un salario, por un sustento, y a partir de que empieza a trabajar en las distintas áreas del ferrocarril, es como que algo ingresa a su cuerpo y después no se puede ir del ferrocarril. Nos ha pasado a muchos que entramos para costear una carrera universitaria y de hecho hoy tenemos maquinistas que son abogados, contadores, médicos, ingenieros, arquitectos y siguen trabajando en el ferrocarril además de ejercer afuera su profesión.

Entrevistador: ¿Y cuáles consideras que son los elementos distintivos de la cultura del ferrocarril?

Julio: Lo que identifica la cultura del ferrocarril, particularmente para los fraternales, es sentir el ruido de una locomotora. Nosotros sentimos el ruido de una locomotora en donde estemos, en la ciudad que estemos del país, ya como que se nos prende una lamparita, porque somos parte del ferrocarril.

Entrevistador: ¿Y cuáles crees que son los valores que defiende el ferrocarril como organización?

Julio: El ferrocarril como organización no defiende mucho, porque digamos que lamentablemente las autoridades del ferrocarril van rotando según los partidos políticos de turno que tenemos. Entonces no nos encontramos con gente de carrera para que



pueda conducir lo que es una empresa ferroviaria. Si lo encontramos dentro de los propios trabajadores ferroviarios que no pueden acceder a su puesto de conducción porque está dado así, porque es una empresa del Estado, ellos se encuentran identificados totalmente con el ferrocarril y con su trabajo.

Entrevistador: ¿Y para ellos cuáles serían los valores del ferrocarril?

Julio: Hoy ha cambiado mucho en la historia del ferrocarril. Imaginate que el ferrocarril empezó a moverse en 1850. Nuestro sindicato data de 1887 y según nos cuentan nuestros abuelos, nuestros padres y la vivencia de la gente mayor del ferrocarril, el trabajador tiene una identificación directa con el ferrocarril y lo que apela es a tener nuevamente un ferrocarril, como fue la década de oro hasta 1960 aproximadamente. Porque a partir de ahí, con la industria del petróleo empezó a venirse abajo el ferrocarril, porque en toda Latinoamérica existió un plan Larkin, que definitivamente decía que no tenían que seguir manteniendo los ferrocarriles para darle paso a la industria del automotor. A partir de ahí hubo mucha desinversión en ferrocarril y lo que eran los 46 mil kilómetros que teníamos en la Argentina, hoy solo está circulando el ferrocarril en ocho mil kilómetros, o sea que se ha desgastado y el broche de oro de lo maligno para el ferrocarril fue en la década del 90, durante el gobierno neoliberal del doctor Menem.

Entrevistador: ¿Qué representa el RITO para los trabajadores?

Julio: El reglamento interno técnico operativo tiene una sustancia de vida propia en las distintas especialidades. El reglamento interno es un elemento que damos en nuestro primer tema para ser maquinistas, que lo damos de punta a punta porque mantiene todo el reglamento de ferrocarril. Y en particular, bueno, el Maquinista es el único personal



idóneo porque dan examen ante Directores Nacionales de la seguridad de la CRNT, antiguamente ante Ferrocarriles Argentinos y tiene que tener conocimiento de todo su contenido, en el contenido tenemos desde la definición de lo que es un jefe de estación, un auxiliar, un guarda, un trabajador distintivo, como también tenemos particularmente más de un 50 por ciento de toda la operatividad de un tren, de lo que significa un tren arriba, una vía, una locomotora sola, un tren de trabajo, un tren de carga, un tren de pasajeros, las señalizaciones, exactamente toda la parte operativa, hasta el reglamento. Y un conductor lo debe conocer bien.

Entrevistador: ¿Y cómo se creó el RITO?

Julio: El reglamento interno técnico operativo nació primero con el Ferrocarril de los Ingleses, allá por 1916, que era un reglamento denominado de tapas negras, existió hasta que el ferrocarril se nacionalizó el primero de marzo de 1949 en el gobierno del General Perón y a partir de ahí se empezó a redactar un nuevo rito que en 1958 se puso en vigencia, de etapa verde y es un poco más amplio y en realidad define más todo lo que es la parte operativa de un tren ante el antiguo tapa negra que le decíamos nosotros o mi bisabuelo. Dentro de ese nuevo reglamento participan todas las actividades del ferrocarril

Entrevistador: Y hoy, todavía en la cultura del ferroviario, ¿existen elementos de esa parte constitutiva de los ingleses en ese momento de fundación?

Julio: Si, totalmente, en la educación, en la formación que tienen particularmente los Maquinistas, está presente la capacitación como se daba con los ingleses, porque nosotros en paralelo siempre tuvimos la capacitación desde el sindicato. Se capacitaba a





los maquinistas en la época de los ingleses y se los sigue capacitando al día de la fecha. Y la estructura de capacitación ha sido siempre la misma y obviamente adecuándola al nuevo sistema.

Entrevistador: ¿Y qué cambios experimentó la empresa con el tema de la pandemia?

Julio: Es una buena pregunta, para nosotros la pandemia en particular no significó que los trabajadores no vayan a cumplir sus tareas. Solamente una reducida parte de los maquinistas no cumplió su tarea porque tenían algún tipo de enfermedad o tenían a alguien que cuidar en su familia. Pero el número ha sido más reducido. Los maquinistas hemos trabajado casi al 100 por ciento durante toda la pandemia y si hemos tenido los cuidados pertinentes a partir del sindicato y después de la empresa. Esto hay que marcarlo porque al principio de la pandemia la empresa que es el gobierno, no nos daba absolutamente nada, simplemente nos obligaba a trabajar. Pero si por parte de los trabajadores, de las condiciones de seguridad e higiene. Empezamos a brindarles nosotros desde el sindicato, desde el alcohol, los barbijo, todos los elementos necesarios para limpiar las cabinas de conducción, etc. Recién al mes, mes y medio apareció la empresa entregando elementos para el cuidado del personal.

Entrevistador: ¿Y cómo crees que se tomaron los trabajadores el hecho de no poder ir a su puesto de trabajo por el tema de la pandemia?

Julio: Bueno, la gran mayoría pasamos a ser titulados trabajadores esenciales. Los que se quedaron en su casa, se quedaron, por distintas problemáticas médicas de la familia y bueno, estaban desesperados por volver a trabajar por el resto de sus compañeros. Porque hay en si una característica importante, lo que hace al personal, a todos los



compañeros, trabajadores, que es la solidaridad. Los pocos que no estaban trabajando, estaban con bronca.

Entrevistador: ¿Y qué representan los compañeros de trabajo para los trabajadores?

Julio: Un compañero nace de una palabra hace muchos años y mucho antes de que existiera el peronismo, porque hoy uno ata el compañero al justicialismo. Esto no es así. En el caso del maquinista y el foguista, viene de una vieja historia de antes de 1850, de que se pusiera el ferrocarril en marcha en Argentina, porque nace en Inglaterra de los compañeros de trabajo que estaban en una locomotora, que era ingeniero maquinista y el foguista. Los primeros maquinistas, eran todos anarquistas socialistas que venían de Europa a trabajar acá con las propias empresas inglesas o francesas, porque también las hubo y venían italianos, españoles y por lo general ellos mantuvieron ese tema del comité del compañero, porque estaba el maquinista y el foguista arriba de la locomotora. Esa palabra, compañero se distribuyó entre todos los trabajadores y hoy es muy fácil decir compañero a cualquier otro trabajador.

Entrevistador: ¿Qué diferencias encontrás entre el Ferrocarril Argentino y los ferrocarriles de otros países latinoamericanos?

Julio: Bueno, hasta el año 60 manejaba cuarenta y seis mil kilómetros de vía, una similar era la de Brasil, con cuarenta y cuatro mil kilómetros de vía y que sostenía la misma forma de trabajo. Todo lo que sucedió en Latinoamérica, de México a Tierra del Fuego. Fue todo planeado y planificado por ese famoso plan Larkin que te digo desde el año 1958, que era la desinversión y la falta de mantenimiento en los ferrocarriles de Latinoamérica en el beneficio de la llegada del transporte automotor y de lo que se



denominó la industria del petróleo. Las diferencias no eran tan grandes, todos los ferrocarriles se manejaban de la misma manera. Porque el ferrocarril principal fueron las redes inglesas, no solo en Latinoamérica, sino en muchas partes del mundo, donde los ingleses colonizaban establecían su método, su ferrocarril, su RITO, reglamento, como aquella tapa negra que hablábamos hace un rato. No era un privilegio, una cosa de la Argentina, sino que circulaba por todo el mundo porque se hacía a partir de que los ingleses fundaban un ferrocarril. La teoría es que ellos, para formar un ferrocarril en Argentina, como cualquier otro lugar del mundo o cualquier país de Latinoamérica donde necesitaron ferrocarriles, lo hacían hasta con ladrillos que traían de Inglaterra, con vías, con madera. Todos los elementos los traían ellos en barcos de guerra. Junto con eso también traían la cultura de ellos y traían ese famoso tapas negras.

Entrevistador: ¿Y cómo crees que enfrentaron la pandemia los ferrocarriles de otros países de Latinoamérica?

Julio: Bueno, es diferente enfrentar la pandemia en Latinoamérica que en el resto del mundo. Te puedo hablar de eso porque de hecho soy vicepresidente de la región ferroviaria global del ITF. Esto fue muy distinto porque lamentablemente fueron razones políticas distintas, según una conducción política de cada país. Algunos asumieron dar una vacuna, otros la dieron más tarde y lamentablemente siempre los perjudicados son los trabajadores esenciales y en particular los ferroviarios, que tuvimos que salir corriendo trenes por denominarnos en todo el mundo trabajadores esenciales. Digamos que todos los trabajadores, ya no los ferroviarios, sino los del transporte en general, los capitanes de barco, la gente que trabaja en los barcos, los aviones, todos los medios tuvimos que trabajar porque a todos nos declararon trabajadores esenciales. Porque la única manera de que puedan llegar los alimentos, de que se mueva el dinero a través de los bancos, de que se muevan los medicamentos, todo se mueve a través de esos medios.



Entrevistador: ¿Algún mensaje, algún consejo para los jóvenes ferroviarios que recién están empezando en la empresa?

Julio: A todos los compañeros cuando ingresan por las escuelas nuestras le manifestamos siempre lo mismo, que ingresan todos generalmente por un sueldo, muy pocos son los que ingresan porque tienen alma ferroviaria. Les decimos que a poco tiempo de que empiecen a trabajar arriba de una locomotora, de una vía, dentro de una estación, van a tornar esa cultura ferroviaria y la van a hacer de ellos. O sea que van a ser parte de una familia, les decimos que nosotros en general somos una familia. Estamos abrazados a través de la solidaridad de que no dejamos nunca suelta una mano de un compañero con inconvenientes.

Entrevistador: Muchísimas gracias

Julio: No hay problema, fue un placer

**Entrevista con Mariana, una administrativa del sector de Recursos Humanos de S.O.F.S.E (Sociedad Operadora Ferroviaria Sociedad del Estado) central.**

Entrevistador: ¿Hace cuantos años que se desempeña en el ferrocarril?

Mariana: Ingresé a la organización hace 15 años, a través de una bolsa de trabajo

Entrevistador: ¿Qué significa para usted ser ferroviario?



Mariana: Considero que ser ferroviario es una forma de vida

Entrevistador: ¿Cuáles cree que constituyen los elementos de la cultura ferroviaria?

Mariana: Para mí lo que caracteriza a la cultura del ferrocarril es el valor que tiene el trabajo en cada puesto y asegurarle un buen servicio al pasajero. El ferroviario en general le tiene aprecio a su trabajo, sobre todo en los sectores técnicos, donde aprenden un montón de cosas e incluso terminan poniéndose un taller u otro negocio en base a lo que aprendieron en la empresa.

Entrevistador: ¿Cuáles son los valores organizacionales que defiende el ferrocarril?

Mariana: Yo creo que el buen servicio, el respeto por el pasaje y la puntualidad.

Entrevistador: ¿Qué piensa sobre esto?, ¿se necesitaría alguna modificación?, ¿se respeta en la realidad?

Mariana: Para mí son buenos valores, no sería necesario cambiarlos, y yo creo que sí que se respetan en general.

Entrevistador: ¿Qué representa el RITO para los ferroviarios?



Mariana: es como la biblia, ahí vas a encontrar muchos de los procedimientos que se realizan en el ferrocarril, hasta cómo se tienen que vestir para ir a trabajar, es muy técnico.

Entrevistador: ¿Qué elementos de la cultura inglesa podemos observar hoy en día dentro del ferrocarril?

Mariana: Yo creo que se conservó un poco la estructura, la forma de hacer las cosas y los valores de la empresa.

Entrevistador: ¿Qué opina acerca del concepto de “familia trenes” que sostiene la empresa y los trabajadores?

Mariana: Es la mejor definición y síntesis de lo que es ser ferroviario

Entrevistador: ¿Qué representan los compañeros de trabajo para los ferroviarios?

Mariana: Cada lugar de trabajo es como una pequeña familia, se comparten muchas cosas, hasta relaciones de parentesco en algunos casos, se juntan después del trabajo a jugar a la pelota, a cenar, etc. En general cuando venís trabajando desde hace tantos años en el ferrocarril ya te conoces la historia de cada uno. En la parte gerencial es más difícil porque suelen rotar más, es más político.

Entrevistador: ¿Qué cambios experimentó la empresa durante la pandemia?



Mariana: Yo diría que con el surgimiento de la pandemia, empezamos a trabajar en burbujas, o sea nos dividieron en equipos y nos íbamos turnando para ir a la oficina, de esa manera reducimos la posibilidad de que se contagie todo un sector. Mucho homeoffice para los administrativos que teníamos la posibilidad de hacerlo también.

Entrevistador: ¿Se produjo algún cambio en particular en el área de RRHH?

Mariana: No, nos manejamos todos más o menos igual creo yo

Entrevistador: ¿Qué otras políticas implementó la empresa para combatir la pandemia?

Mariana: Implemento para todo el personal Administrativo la modalidad teletrabajo, y para el personal operativo rotación con guardia mínima para asegurar la corrida de los trenes.

Entrevistador: ¿Fueron efectivas esas políticas?

Mariana: Sí, totalmente, de hecho yo me sentí muy cómoda con los cambios que hubo.

Entrevistador: ¿Cómo reaccionaron los empleados frente a las mismas?

Mariana: Al menos por lo que yo he observado fue de buena manera.



Entrevistador: ¿Cómo reaccionaron los sindicatos frente a las medidas que tomó la empresa?

Mariana: La verdad, apoyaron unánimemente la decisión de la empresa.

Entrevistador: ¿Fue difícil ponerse de acuerdo con los sindicatos?

Mariana: No, fue fácil, ya que entendieron que era lo mejor para sus representados.

Entrevistador: ¿Qué sectores del ferrocarril se vieron más afectados por la pandemia?

Mariana: Yo creo que ninguno, ya que durante la pandemia éramos esenciales.

Entrevistador: ¿Qué diferencias se pueden ubicar entre el momento inicial de la pandemia y la actualidad dentro de la organización?

Mariana: La principal diferencia me parece que es la cantidad de empleados activos, porque muchas personas que estaban de baja por distintos motivos, fueron regresando de manera progresiva a sus puestos de trabajo. De a poco empezó a volver el personal y a trabajar más horas de manera presencial como era antes.

Entrevistador: Bueno, te agradezco mucho por tu tiempo.





Mariana: No hay de que

**Entrevista con Horacio, Gerente de Administración de Personal de la Línea General Roca:**

Entrevistador: ¿Hace cuantos años que se desempeña en el ferrocarril?

Horacio: Ingresé al ferrocarril hace 6 años, porque un amigo trabajaba como gerente de otro sector y me recomendó.

Entrevistador: ¿Qué puesto ocupa dentro de la organización?

Horacio: Actualmente soy el gerente de administración de personal

Entrevistador: ¿Qué significa ser ferroviario para usted?

Horacio: Para mi ser ferroviario significa básicamente pertenecer a una organización muy tradicional, históricamente muy importante en la historia del país, y eso te genera un gran sentido de pertenencia, básicamente.

Entrevistador: ¿Cuáles cree que constituyen los elementos de la cultura ferroviaria?



Horacio: La camaradería obviamente. Eso derivado del sentido de pertenencia y el cariño al ver los trenes en cualquier lado. Uno siente una emoción especial. Sigue siendo el transporte más importante que hay en el país, porque se lo ve en todos lados. Algunos ramales no funcionan pero están y quizás algún día vuelvan a funcionar. Es más espiritual que material en ese sentido.

Entrevistador: ¿Cuáles son los valores organizacionales que defiende el ferrocarril?, ¿qué piensa sobre esto?, ¿se necesitaría alguna modificación?, ¿se respeta en la realidad?

Horacio: Y están basados en la misión que tiene el ferrocarril que es social, eminentemente social. Es un transporte público importante que tiene que trasladar la mayor cantidad de ciudadanos posible a su lugar de trabajo. Debe transportar los frutos del país. Digamos que es como si fueran las arterias de un país económicamente hablando. Es decir circula tanto bienes como personas, es sumamente importante. Y a partir de ahí, sale el principal objetivo que es brindar a la sociedad el mejor servicio posible. Modificaciones se necesitan siempre. Más que modificaciones, son evoluciones. Toda la sociedad evoluciona, la tecnología evoluciona. Nada es igual. Los cambios son cada vez más rápidos. Y seguramente hay que hacer siempre cambios, no tanto de valores, sino de cosas materiales que permitan lograr los objetivos con mayor eficacia y eficiencia. Los valores en la realidad se respetan en el uso cotidiano, osea el trabajador, el integrante de la organización del ferrocarril, sigue haciendo sus tareas con toda la voluntad y el interés de siempre. Y eso no cambia. Básicamente lo que puede cambiar es la instrumentación de algunas tareas por esa diferencia tecnológica y que es natural con el paso del tiempo.



Entrevistador: ¿Qué representa el RITO para los ferroviarios?

Horacio: El RITO viene siendo como una regla general que viene de muchísimos, muchísimos años, y quedó como si fuera una tradición escrita que de alguna manera se sigue respetando. Si bien son reglas que vienen de muchas décadas atrás, tienen un sentido práctico muy importante aún hoy en día.

Entrevistador: ¿Qué elementos de la cultura inglesa podemos observar hoy en día dentro del ferrocarril?

Horacio: Elementos de la cultura inglesa hoy en día quizás no son tantos. No nos olvidemos que los ingleses se retiraron del servicio ferroviario hace más de 70 años atrás y las cosas han cambiado tecnológicamente. En realidad yo creo que es poco lo que fueron dejando, digamos, principalmente su arquitectura y su diagrama organizativo. Son muchas obras de ingeniería, muchas cosas que fueron muy bien hechas y perduraron en el tiempo.

Entrevistador: ¿Qué diferencias encontrás entre el Ferrocarril Argentino y los ferrocarriles de otros países latinoamericanos?

Horacio: Creo que con relación a los ferrocarriles latinoamericanos, creo que son bastante parecidos en general. O sea, por eso mismo hay como una suerte de cultura latinoamericana ferroviaria. Y que de alguna manera, en casi todos estos países, el ferrocarril ha sido muy castigado porque los gobiernos lo han considerado deficitario y muchas líneas han sido canceladas en varios de estos países, lo cual es lamentable, no ha sido una evolución muy favorable, salvo en contados casos de líneas que son sobre todo urbanas de las grandes ciudades. Pero en general, yo creo que ha tenido a nivel latinoamericano un retroceso, mientras que en el mundo, escuchamos sobre un tren bala, o las grandes obras que se llevan a cabo para modernizar las formaciones, la



infraestructura, etc. Se aplicó la tecnología y brindan un servicio de excelencia los denominados países más desarrollados.

Entrevistador: ¿Qué opina acerca del concepto de “familia trenes” que sostiene la empresa y los trabajadores?

Horacio: Yo considero que es una excelente forma de describir el ambiente ferroviario

Entrevistador: ¿Qué cambios experimentó la empresa durante la pandemia?

Horacio: Nosotros implementamos en nuestro sector, el home office y el trabajo en burbujas principalmente.

Entrevistador: ¿Se produjeron los mismos cambios en otros sectores de la empresa?

Horacio: Tengo entendido que así fue, en general las tareas administrativas se manejaban de esa forma, usando mucho la virtualidad, las herramientas como el zoom por ejemplo para tener reuniones. Importante agregar también que manteníamos determinados protocolos en las oficinas como el uso del barbijo, el alcohol en gel en todos los escritorios, y el alcohol en spray para desinfectar las superficies. En la cocina se armaron cubículos utilizando un vidrio sobre la mesa, en los escritorios que no tenían estos protectores, se agregaron.

Entrevistador: ¿Qué otras políticas implementó la empresa en general para combatir la pandemia?



Horacio: Teletrabajo, rotación con guardia mínima para asegurar la corrida de los trenes en el caso del personal operativo y medidas de protección personal para evitar los contagios masivos, básicamente.

Entrevistador: ¿Fueron efectivas esas políticas?

Horacio: Desde mi punto de vista sí, totalmente

Entrevistador: ¿Cómo reaccionaron los empleados frente a las mismas?

Horacio: Los administrativos vieron como positivas estas medidas, en los operativos diría que en general sí, pero había muchos casos que se quejaban porque querían volver a trabajar.

Entrevistador: ¿Cómo reaccionaron los sindicatos frente a las medidas que tomó la empresa?

Horacio: Yo creo que apoyaron las decisiones de la empresa

Entrevistador: ¿Fue difícil ponerse de acuerdo con los sindicatos?



Horacio: Al principio existieron algunas discusiones, pero al final lograron ponerse de acuerdo bastante rápido.

Entrevistador: ¿Qué sectores del ferrocarril se vieron más afectados por la pandemia?

Horacio: Yo creo que todos hemos sufrido algún cambio por lo que sucedió

Entrevistador: ¿Qué diferencias se pueden ubicar entre el momento inicial de la pandemia y la actualidad dentro de la organización?

Horacio: Indudablemente, la cantidad de gente que tenemos trabajando ahora y la adaptación que supone regresar a nuestros horarios habituales, a la oficina y seguir manteniendo los cuidados pero compartiendo el espacio con más compañeros.

Entrevistador: Muchas gracias por su tiempo

Horacio: De nada



Plaza Constitución, estación cabecera de la línea Roca



Talleres de Remedios de Escalada (línea Roca)



Estación cabecera de la línea Mitre en Retiro



Formación ingresando a Retiro (línea Mitre)





Estación cabecera de la línea San Martín en Retiro



Locomotora perteneciente a la línea San Martín



Estación cabecera de la línea Sarmiento en Once



Revisión integral de una formación en los talleres de Villa Luro (línea Sarmiento)



Formación de la línea Belgrano Sur

