



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

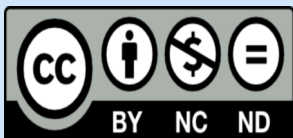
Elizabeth Joana Cardozo

# Propuesta de un programa de capacitación para el personal de evasión en una línea ferroviaria estatal de la zona sur del AMBA, Periodo 2023-2025

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.  
Atribución – No comercial – Sin obra derivada 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Cardozo, E. J. (2024). *Propuesta de un programa de capacitación para el personal de evasión en una línea ferroviaria estatal de la zona sur del AMBA, Periodo 2023-2025* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3243>



*Instituto de Ciencias Sociales y Administración*

*Universidad Nacional Arturo Jauretche.*

**Propuesta de un programa de capacitación para el personal de evasión en una línea ferroviaria estatal de la zona sur del AMBA. Periodo 2023-2025**

Autora: Elizabeth Joana Cardozo

E-mail: [yo\\_ha77@hotmail.com](mailto:yo_ha77@hotmail.com)

Directora: Lic. Nélide Balbuena

Área Temática: Capacitación

Tipo de TIF: Diagnóstico Organizacional con propuesta de intervención

Florencio Varela

2024

*Trabajo Integrador Final para optar por el título de:*

*Licenciatura en Relaciones del Trabajo.*

## Índice

Agradecimientos .....	4
Resumen .....	5
Palabras claves .....	5
Introducción .....	6
Metodología .....	7

### **Capítulo 1: Presentación del caso**

1.1 Naturaleza de la empresa, su actividad, su historia y actores que intervienen .....	8
1.2 Misión, visión y valores .....	12
1.3 Organigrama .....	13

### **Capítulo 2: Contexto conceptual y normativo**

2.1 Plan Anual de Capacitación y detección de necesidades .....	14
2.2 Empresa estatal y capacitación en la administración pública .....	19
2.3 Personal de evasión-Atención al público .....	20
2.4 Aproximación teórica normativa a la actividad .....	21

### **Capítulo 3: Diagnóstico situacional, análisis e identificación de necesidades de capacitación**

3.1 Herramientas utilizadas en la detección (entrevistas-descriptivos-PAC) .....	24
3.2 Diagnóstico situacional a partir del análisis de datos .....	26
3.3 Detección de necesidades de capacitación .....	30

### **Capítulo 4: Planificación de actividades para la incorporación de instancias de capacitación en el sector de evasión**

4.1 Presentación de la propuesta .....	32
4.2 Propuestas de actividades del programa .....	33
4.3 Estimación de costos. Cronograma .....	40
4.4 Propuesta de evaluación del programa y sustentabilidad de la propuesta. Análisis F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) .....	42

<b>Conclusiones Finales</b> .....	45
<b>Referencia bibliográfica</b> .....	46
<b>Anexos I Organigrama</b> .....	50
<b>Anexo II Descriptivo de Puesto</b> .....	51
<b>Anexo III Procedimiento de Capacitación</b> .....	53
<b>Anexo IV Entrevistas</b> .....	56
<b>Anexo V Evaluación del Programa</b> .....	59

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer en primer lugar a la Universidad Nacional Arturo Jauretche, y a todos los que hicieron y hacen continuamente que la misma exista. Para mí es un honor y una felicidad el haberme formado en la Universidad Pública.

Quiero agradecer a mi directora Nélide Balbuena, que me ayudó, acompañó e inspiró incansablemente a lo largo de todo este proyecto. Gracias Nelly por la infinita paciencia. También quiero agradecer a la profesora Cecilia Bachetta. Ambas, Cecilia y Nelly, fueron mis docentes del Taller de Trabajo Final, les agradezco por alentarme y acompañarme desde el inicio.

Quiero agradecer a todos los docentes que me formaron a lo largo de la carrera, por haberme brindado las herramientas fundamentales y haber formado mi pensamiento, para que sea el propio de una profesional en Relaciones Laborales.

Quiero agradecer a mis compañeros y compañeras de la Universidad, que siempre estuvieron ahí para compartir un apunte, unos mates, y que me ayudaron a sobrellevar de manera más fácil estos difíciles años de estudio.

Quiero agradecer a mi familia, a mi hermano Luis, a mis hermanas Lili, y Patricia, y a mis sobrinas, por su amor incondicional, por su apoyo y ayuda constantes. Agradezco también infinitamente a mis padres, que me dieron la oportunidad de formarme y siempre estuvieron para cuidarme y acompañarme en todo.

Finalmente quiero agradecer a mi amor y compañero de vida, Joel, que me acompañó de manera incondicional, y estuvo a mi lado a lo largo de todo el desarrollo de este TIF. Su ayuda fue muy importante para poder concluir este trabajo.

!!! Gracias Totales !!!

## Resumen

En el contexto de una línea ferroviaria estatal ubicada en la zona sur del Área Metropolitana de Buenos Aires (A.M.B.A), se propone un programa de capacitación para el personal de evasión durante el periodo 2023-2025.

Este Trabajo Integrador Final (T.I.F) afecta al personal de evasión cuya tarea principal es el control de pasaje y tiene contacto con el pasajero/ra.

El objetivo principal de esta iniciativa es mejorar la calidad del servicio y optimizar la interacción del personal de evasión en relación a la atención al público. Se describe una evaluación exhaustiva de las necesidades de capacitación. A partir de este estudio se determina qué conocimientos y habilidades es necesario abordar, con base en los resultados del análisis de necesidades y la revisión del Plan Anual de Capacitación vigente se diseña un programa de intervención adaptado a la empresa.

**Palabras claves:** empresa estatal ferroviaria - plan anual de capacitación - propuesta de intervención - capacitación en la administración pública - personal de evasión

## Abstract

In the context of a state railway line located in the southern area of the Buenos Aires Metropolitan Area (A.M.B.A), a training program is proposed for evasion personnel during the period 2023-2025.

This Final Integrative Work (T.I.F) affects the evasion personnel whose main task is passenger control and has contact with the passenger.

The main objective of this initiative is to improve the quality of service and optimize the interaction of evasion personnel in relation to customer service. A comprehensive training needs assessment is described. From this study, it is determined what knowledge and skills need to be addressed; based on the results of the needs analysis and the review of the current Annual Training Plan, an intervention program adapted to the company is designed.

**Keywords:** state railway company - annual training plan - intervention proposal - training in public administration - evasion personnel

## Introducción

El presente Trabajo Integrador Final (T.I.F), para obtener el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo, desarrolla una propuesta de intervención al Plan Anual de Capacitación de una línea estatal ferroviaria, que a partir de este momento será denominada como “Ferrocarril del Sur”<sup>1</sup>, que opera en la zona sur del A.M.B.A. La motivación de este trabajo es comprender y contribuir a mejorar el trabajo del personal de evasión. En tanto trabajadora del sector, comprendo la importancia de brindar una atención de calidad a los clientes. Por esta razón, este trabajo hace hincapié en la interacción entre el personal de evasión y los/las pasajeros/ras.

Esta línea ferroviaria es parte de una empresa estatal que cuenta con 4.143 km de vías a lo largo de todo el país, conectando 391 estaciones a través de 1893 servicios diarios. De esta manera contribuye a la integración del territorio nacional transportando 1.300.000 pasajeros por día. (La Nación, 1 de marzo de 2023).

El documento de Servicio, Información y Atención al Usuario de la Secretaría de Transporte de la Nación (Pérez, 2019) señala que la comunicación en todos los canales institucionales es fundamental. Los empleados y empleadas deben tener el compromiso de brindar un servicio de alta calidad para que los/las pasajeros/as tengan una experiencia de viaje seguro y cómodo. Proporcionar información precisa, clara y fiable en cada punto del trayecto, y colaborar con la planificación del mismo, contribuyen a una experiencia de viaje más agradable. Para lograr esto el personal necesita mantenerse informado sobre los distintos cambios o modificaciones que pueden ocurrir en el servicio, tales como cancelaciones, accidentes o atrasos. Es responsabilidad del personal ferroviario atender al público con diligencia y recibir los reclamos por parte de los/las pasajeros/as.

Es necesario preguntarse entonces ¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal de evasión en relación con la atención al pasajero?

De acuerdo al documento mencionado, el trabajo de atender al público no es una tarea simple, requiere mucha atención, amabilidad, y capacidad para adaptarse al cliente y brindar información con rapidez y precisión. Requiriendo para su desempeño, de compromiso laboral, contar con la habilidad de trabajar en equipo, y tener predisposición a adquirir los conocimientos que sean necesarios para lograr un buen trato hacia los/las pasajeros/as.

---

<sup>1</sup> El nombre de la organización es ficticio, ya que según Meo (2010) para lograr la anonimización, las ubicaciones de los individuos y lugares, y las identidades de los sujetos, los grupos e instituciones deben protegerse tanto en los resultados publicados como en la forma en que se recolecta y archiva el material empírico.

El objetivo principal de este T.I.F es elaborar un programa de capacitación dirigido al personal de evasión que eventualmente puede ser incorporado al Plan Anual de Capacitación de la empresa. Estas acciones tienen como propósito mejorar la calidad del servicio y optimizar la interacción entre el personal y los/las pasajeros/as.

Los objetivos específicos de este proyecto son:

- Conocer, analizar y describir la naturaleza de la organización y su normativa
- Detectar las necesidades de capacitación de los empleados y empleadas del puesto de evasión.
- Identificar y evaluar la información proporcionada, por las herramientas metodológicas utilizadas, con el fin de identificar las situaciones que deben ser atendidas.
- Diseñar y desarrollar una propuesta de intervención, a partir del diagnóstico situacional, que se incorpore al Plan Anual de Capacitación del personal ferroviario.

A lo largo del desarrollo de este T.I.F se utilizan los conocimientos y las herramientas adquiridos en distintas asignaturas del plan de estudio de la carrera Licenciatura en Relaciones Laborales de la Universidad Nacional Arturo Jauretche (U.N.A.J). Entre ellas se destacan, Introducción al Conocimiento Científico y Metodología de la Investigación, Análisis de Políticas Públicas, Derecho del Trabajo y Legislación Laboral, Comunicación Institucional, Gestión y Capacitación de Recursos Humanos y Administración de Personal.

### **Metodología**

La metodología consiste en la producción de diversas herramientas para obtener datos sobre fenómenos o hechos de la realidad, es decir, son estrategias desarrolladas por el investigador para la obtención y análisis de datos. Siguiendo a S.J Taylor; R. Bodgan (1984) la palabra metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas.

En el contexto de la investigación sobre la mejora de la atención al público en el ámbito laboral, se establece una metodología rigurosa y adecuada que permita recopilar datos relevantes, analizarlos de manera efectiva y obtener conclusiones sólidas.

El diagnóstico organizacional, el análisis de datos y la posterior propuesta son abordados desde el método cualitativo descriptivo, que no se fundamenta sobre mediciones numéricas, sino que a través de la observación desarrolla teorías coherentes con los datos recolectados (Esterberg, 2002). En este sentido, se realizaron entrevistas semiestructuradas al personal de evasión, y a la supervisión de estaciones. En las entrevistas semiestructuradas quien entrevista, cuenta con

una guía de temas o preguntas que conducen al diálogo, no hay en general preguntas cerradas, sino que se deja que el entrevistado exprese todo aquello que una pregunta le sugiera (Kunz, A., y Cardinaux, N. 2014). Según Saltos, R., Tohaza, I., y Maldonado, M (2011) esto se establece dentro de un marco general que proporciona el entrevistador, para que ubique sus respuestas en un contexto específico, no existe un esquema rígido.

La información obtenida a partir de las entrevistas, y su posterior análisis, permiten detectar las necesidades de capacitación existentes en la organización, que luego serán incluidas en la propuesta de intervención al PAC vigente. “En el proceso cualitativo la muestra es un grupo de personas, sucesos o comunidades sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”, Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2001. p: 394), es decir, una vez determinadas las “unidades de análisis” y establecido el tiempo y espacio en el cual se ubica la totalidad de ellas... se denominan “población”, en tanto que un subconjunto de esta población se llama “muestra” (Marradi, A., 2007. p: 88). En esta misma línea de pensamiento, y en virtud de la posibilidad que brinda el PAC de la organización de realizar estos diagnósticos, es importante aclarar que, dado el tamaño, la complejidad y la gran dispersión geográfica de la empresa estudiada, la muestra seleccionada en este trabajo comprende dos de las estaciones ferroviarias que componen la organización considerada. (Villa Elisa y Hudson).

El trabajo utilizó como guía las pautas éticas para la investigación en ciencias sociales y humanidades del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación garantizando consentimiento informado, anonimato y confidencialidad, y se adecúa a la normativa vigente que regula las investigaciones en la Provincia de Buenos Aires (ley 11.044)

## **Capítulo 1: Presentación del caso**

### **1.1 Naturaleza de la empresa, su actividad, su historia y actores que intervienen**

Los ferrocarriles argentinos como sistema de transporte fundamental, han conectado regiones, facilitando el comercio y contribuyendo al crecimiento de diversas industrias. Sin embargo, detrás de esta infraestructura se encuentran relaciones laborales complejas que han moldeado la historia y la realidad de los/las trabajadores/as ferroviarios en Argentina. En este apartado, se explora la naturaleza de la empresa desde la perspectiva de las relaciones laborales, analizando aspectos como: la actividad, los actores participantes y los desafíos que han enfrentado los trabajadores y las trabajadoras en este sector.

La empresa sobre la cual trata este T.I.F, “Ferrocarril del Sur”, constituye una de las diferentes líneas que componen a la sociedad pública que se encarga de la gestión y operación de los servicios ferroviarios, tanto de pasajeros/ras como de carga, en todo el país. Cada una de estas líneas tiene una estructura organizativa específica, con sus propios gerentes y equipos de trabajo encargados de la operación y mantenimiento de las vías y trenes.

Esta sociedad pública, que opera a nivel nacional, busca brindar un servicio eficiente y seguro, así como también promover el transporte de carga por tren, lo que contribuye a reducir la congestión en las rutas y autopistas La estructura general (Ministerio de Economía y Transporte, 2024) de la misma está dividida de la siguiente manera:

1. **Trenes de carga:** Se ocupa del servicio de transporte de carga para potenciar la producción y las economías regionales.
2. **Infraestructura:** Dirige las obras de infraestructura ferroviaria en todo el país para brindar un transporte seguro y de calidad para los/las argentinos/as.
3. **Servicio de transporte de pasajeros/ras:** Trabaja para unir a las argentinas y los argentinos y así generar un sistema más justo, solidario y de calidad para sus pasajeras y pasajeros
4. **Capital Humano:** Se encarga de mejorar el estándar de entrenamiento técnico y profesional, es decir, consolidar y fortalecer el desarrollo y transferencia del conocimiento y cultura ferroviaria en los recursos humanos y técnicos que componen el sistema ferroviario nacional.

De esta manera, la estructura organizativa está diseñada para garantizar una gestión integral y eficiente de los servicios de transporte ferroviario en el país.

Lo anteriormente mencionado, puede ser ilustrado por las palabras de quien supervisa las estaciones trabajadas.

“Voy hablar no solamente de mí, sino también de todos mis compañeros que tenemos a cargo personal, que somos el nexo entre la gerencia y el colaborador. Personalmente, creo que nuestra función es fundamental, porque en la gerencia, el colaborador es visto fríamente como un número, pero nosotros tenemos contacto diario con ellos, y tenemos realmente la capacidad de decir, este colaborador necesita de tal cosa y este otro de tal otra. A veces se generaliza mucho una tarea, y no todos los colaboradores trabajan de la misma manera. Nosotros tenemos la posibilidad de conocerlos de cerca, de evaluar a cada uno personalmente, de involucrarnos y de actuar según la necesidad de cada uno ellos. Somos un nexo entre la gerencia y los colaboradores, y es en este sentido que creo

que nuestra labor es realmente importante.” (Supervisora de estaciones Villa Elisa – Hudson).

Los comienzos de la empresa se remontan a 1948 durante la primera presidencia de Juan Domingo Perón, cuando todas las empresas ferroviarias privadas que abarcaban 48.000 kilómetros fueron nacionalizadas por el Estado. Mediante el Decreto N°32.574, emitido el 1 de marzo de ese año, se reestructuraron las anteriores compañías, incluyendo a los Ferrocarriles del Estado, dividiéndolas en ocho líneas ferroviarias. Estas líneas estatales, conocidas como ferrocarriles nacionales, funcionaron como entidades independientes bajo la supervisión de la Empresa Nacional de Transporte (E.N.T), que también gestionaba el transporte tranviario, subterráneo y automotor nacionalizado (Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Haedo, 2012)

En 1958 tras la disolución de la Empresa Nacional de Transportes, se formó la Empresa de Ferrocarriles del Estado Argentino (E.F.E.A). Esta empresa recibió un gran impulso durante sus primeros años, durante este período el sistema ferroviario argentino alcanzó su máxima extensión. Pero el crecimiento se alternó con períodos de cancelaciones y recortes de servicios. Durante la presidencia de Arturo Frondizi, se puso en marcha el Plan Larkin, que consistió en una larga serie de cancelaciones y levantamiento de vías:

Entre 1967 y 1971, tras el golpe de estado que derrocó al presidente Arturo Illia, el general Juan Carlos de Marchi asumió la presidencia de la empresa y puso en marcha un fuerte plan de inversiones y modernización de la red ferroviaria. En el año 1968 la organización adoptaría el nombre definitivo de Ferrocarriles Argentinos (F.A).

No obstante, entre 1976 y 1980 el llamado Proceso de Reorganización Nacional profundizó las medidas esbozadas en el Plan Larkin, dando inicio a otro período de retrocesos.

Entre 1991 y 1993, como parte de las reformas neoliberales del entonces presidente Carlos Saúl Menem, Ferrocarriles Argentinos fue dividida, agrupándose los servicios de pasajeros del área metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires en F.E.M.E.S.A, a la vez que se iban licitando las concesiones de las diferentes líneas y servicios. En total, cuatro consorcios se hicieron cargo de los siete ramales del conurbano bonaerense. Mientras tanto, F.A seguía operando los trenes de pasajeros de corta, media y larga distancia en un esquema de emergencia, con horarios reducidos. El 10 de marzo de 1993 se cancelaron la totalidad de los servicios interurbanos y de larga distancia (Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Haedo, 2012).

A nivel nacional, solo fueron concesionados a empresas privadas los servicios de carga, mientras que el servicio de transporte de pasajeros fue asignado a las diferentes provincias para que estas se encarguen de la circulación de los trenes, ya sea directamente o por concesión.

Tras largos años de desinversión, el 28 de febrero de 2008 se dispuso la creación de la Operadora Ferroviaria Sociedad del Estado (S.O.F.S.E) por el artículo 7° de la Ley N°26.352 (Reordenamiento Ferroviario), que actualmente actúa bajo la marca de la empresa sobre la cual trata este trabajo. Desde entonces se inició un proceso de reactivación de los ferrocarriles de pasajeros (Plan Anual de Capacitación 2023, 31 de octubre de 2022) y de cargas impulsado por el Estado Nacional.

Lo que hasta acá se dijo puede ser ilustrado por las palabras de quien supervisa las estaciones consideradas en este T.I.F:

“Más o menos conozco la historia de la empresa. Ingresé en el año 1995, cuando la empresa pasó de ser pública a ser privada. Desconozco los detalles históricos de aquellos tiempos, sí es sabido que durante ese período la inversión en mantenimiento era mucho menor a la que tenemos actualmente, y eso produjo deterioros muy importantes, que se han ido corrigiendo en los últimos años. También conozco, por comentarios de otros compañeros más antiguos, que anteriormente la empresa contaba con más ramales que unían con localidades del interior del país, algo que era muy positivo. Sin embargo, muchas de estas líneas no entraron al paquete que se privatizó, algunas pasaron a manos de los estados provinciales y muchas otras quedaron esencialmente en el olvido.” (Supervisora de estaciones Villa Elisa – Hudson).

Tanto actualmente, como a lo largo de su historia, los actores intervinientes en la actividad ferroviaria son los siguientes:

- **Estado Nacional y Secretaría de Transporte:** El Estado Nacional, a través de la Secretaría de Transporte, tiene un papel fundamental en la supervisión, regulación y financiamiento del sistema ferroviario. Establece políticas, normativas y directrices que impactan en la operación y la calidad del servicio de todas las líneas ferroviarias estatales.
- **Gobierno Provincial y Autoridades Locales:** Las autoridades provinciales y locales tienen un papel fundamental en la coordinación y el desarrollo de la infraestructura del transporte público.
- **Sindicato de trabajadores ferroviarios:** El sindicato representa los intereses y derechos de los trabajadores del sector ferroviario, incluyendo al personal de evasión.

Participa principalmente en las negociaciones sobre salarios y condiciones laborales, e interviene también en los procesos de capacitación.

- **Usuarios y comunidad:** Los/las pasajeros/as que utilizan el servicio ferroviario y la comunidad en general tienen un interés en la calidad, accesibilidad y seguridad del sistema. Sus opiniones y necesidades pueden influir en las políticas y mejoras implementadas.

## 1.2 Misión, visión y valores

La misión organizacional “define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir” (Chiavenato, 2007, p.20). La misión de una organización es su razón fundamental de existencia. Se debe comunicar de manera clara y concisa qué hace la organización y para quién lo hace.

La visión organizacional se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. Es muy “inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización” (Chiavenato,2007, p.21). Es una descripción aspiracional del futuro que la organización busca lograr. Es una imagen inspiradora que guía la dirección estratégica.

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. “Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual” (Chiavenato, 2009, p.66). Los valores son los principios y creencias fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones en una organización, establecen la cultura y el tono del entorno laboral.

En base a los conceptos desarrollados previamente, la misión, la visión y los valores de la empresa estatal ferroviaria sobre la cual trata este trabajo, son los siguientes:

La misión es: Proporcionar un servicio de transporte ferroviario seguro, eficiente y accesible para todos los ciudadanos, contribuyendo al desarrollo económico y social del país; conectar las distintas regiones del territorio nacional, promover la movilidad sostenible y ofrecer una experiencia de viaje confiable y cómoda.

La visión de la empresa es ser reconocida como una institución líder en el sector ferroviario en Argentina y el mundo, ofreciendo soluciones de transporte de vanguardia que impulsen la conectividad y la inclusión. Para lograr este objetivo, la organización busca constantemente modernizar su infraestructura, adoptar tecnologías innovadoras y ser un modelo de excelencia en la industria ferroviaria.

Los valores de la institución son la confiabilidad, la creatividad y la innovación, el compromiso, el profesionalismo, el respeto y el reconocimiento.

### 1.3 Organigrama

Aunque en el sitio web de la empresa se encuentra el organigrama completo de la organización, nos enfocaremos únicamente en el sector que tiene contacto con el público. Estableciendo que, un organigrama es la representación gráfica, abstracta y sistemática que permite conseguir una idea sintética y uniforme de la estructura formal de una organización. Simboliza las estructuras departamentales y producen un esquema sobre las relaciones jerárquicas (Robbins y Coulter, 2005). Así, el propósito principal de un organigrama es servir como guía informativa para conocer los niveles de jerarquía y autoridad de los puestos de trabajo y la relación que existe entre estos. Existen diferentes tipos de organigrama: vertical, horizontal, mixto, circular, escalar y tabular.

A continuación, detallamos un organigrama de elaboración propia del sector mencionado (en Anexo 1 se encuentra el organigrama general). En el esquema mostrado los cargos de mayor jerarquía se hallan por encima de aquellos de menor rango.



Fuente: Elaboración propia mediante datos obtenidos

## Capítulo 2: Contexto conceptual

### 2.1 Plan Anual de Capacitación y Detección de Necesidades. Definiciones conceptuales

Para hablar de definiciones teóricas y conceptuales del Plan Anual de Capacitación y la detección de necesidades, primero debemos definir *¿qué es la capacitación?* La capacitación se define como un proceso educativo mediante el cual se desarrollan habilidades, conocimientos y actitudes en los trabajadores con el fin de mejorar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos organizacionales (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2018). La capacitación puede ser tanto formal como informal, y puede incluir el aprendizaje de nuevas habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades de liderazgo (Noe et. al.,2018).

Trotta y Cebey (2010) señalan que cuando en las organizaciones se plantea una capacitación, por un lado, lo que se pone en juego es la forma de difundir conocimientos y promover su aplicación para obtener mejores resultados en la consecución de la tarea y generar los cambios necesarios para continuar compitiendo en el mercado. Por otro lado, se evidencia una necesidad: las personas buscan capacitarse para crecer personal y profesionalmente.

Entonces, la capacitación comprende ciertas condiciones específicas y etapas encaminadas a lograr la integración del personal a su puesto, fortaleciendo y manteniendo su eficacia en sí mismo, así como su desarrollo personal y laboral dentro de la empresa.

En cuanto, Chiavenato (2007) define la capacitación como un proceso educativo de corta duración, aplicado de forma sistemática y organizada, mediante el cual las personas adquieren conocimientos y desarrollan habilidades y competencias según objetivos concretos. Este proceso implica la transmisión de conocimientos específicos sobre el trabajo, actitudes hacia aspectos de la organización, la tarea y el entorno, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

En este sentido, la capacitación es un factor importante para que el personal aporte lo mejor de sí al trabajo asignado, ya que es un proceso continuo de búsqueda de mayor eficiencia y productividad en el desarrollo de las actividades. “Es importante destacar que la capacitación no solo beneficia a los/las trabajadores/as, sino que también puede tener un impacto positivo en la organización en términos de aumento de la productividad, mejora en la calidad de trabajo y reducción de los costos”. (Noe, R. 2018). Entonces, la capacitación no es un gasto es más bien una inversión. El autor Hoyler, S. (1970) señala que la capacitación es una inversión que hace la empresa para formar al equipo de trabajo, para reducir la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos propuestos, es decir, la capacitación es dirigida hacia los/las

trabajadores/as con el fin de que se alcancen de la forma más rentable posible los objetivos de la empresa.

En resumen, la capacitación es un proceso continuo que implica la evaluación de las necesidades de capacitación, la selección de los métodos adecuados, la implementación y la evaluación de los resultados. Los métodos de capacitación pueden incluir la enseñanza en el aula, la capacitación en el trabajo, la capacitación a través de la tecnología, entre otros. Entonces, la capacitación es esencial para el crecimiento y desarrollo tanto de los/las empleados/das como de la organización en su conjunto.

Según Blake (2000) nos encontramos ante una *necesidad de capacitación* cuando “una función o tarea requerida por la organización no se realiza o no se puede realizar con la calidad requerida, porque las personas que deben realizarla carecen de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que así sea” (p.22). Se definen entonces las necesidades de capacitación por discrepancia, las necesidades de capacitación por cambio y aquellas por incorporación. Siguiendo a Blake (2000), una necesidad de capacitación por discrepancia se detecta cuando una tarea se realiza de manera insatisfactoria, es decir, lo que se obtiene es diferente de lo que se desea y la diferencia se debe a la falta de conocimiento, habilidad o competencia. Por otro lado, una necesidad de capacitación por cambio es aquella que se presenta cuando un nuevo proyecto de la organización requiere cambiar la manera en que se realiza una tarea que ya se está haciendo, y se está haciendo bien, pero algo justifica el cambio y este no se podría hacer si no mediase alguna forma de aprendizaje. En general, las propuestas de cambio no son bien percibidas por los/las trabajadores/as, a menos que la novedad los libere de algún esfuerzo o riesgo. Suele existir rechazo por parte de el/la trabajador/a para desaprender lo que ya sabe y abandonar aquello en lo que se siente seguro, para incorporar el cambio necesario. Por lo tanto, ante una situación de esta índole es importante la manera en que la organización comunica la nueva necesidad y motiva a los/las trabajadores/as a realizar la capacitación.

Por último, las necesidades de capacitación por incorporación se definen como aquellas que se presentan cuando se añade una nueva actividad o tarea que antes no se realizaba, y esta incorporación no podría llevarse a cabo sin que mediase un acto de capacitación. De manera similar a lo que ocurre ante la situación de “cambio”, se está exponiendo a el/la trabajador/a a algo nuevo, y por lo tanto es también aquí muy importante que la organización genere un campo motivacional positivo.

Ahora bien, ¿A qué nos referimos específicamente al hablar de detección de necesidades de capacitación? Según Sánchez, V. (2013), la detección de necesidades de capacitación es un proceso que implica la identificación de brechas entre las habilidades y conocimientos actuales de los/las empleados/as y las habilidades y conocimientos requeridos para cumplir con los objetivos de la organización. El autor también señala que la detección de necesidades de capacitación debe ser un proceso continuo y no un evento aislado, único. La organización debe realizar una evaluación periódica de las habilidades y conocimientos de los empleados para asegurarse de que están alineados con los objetivos de la organización y las necesidades cambiantes del entorno. Todo proceso de detección de necesidades debe permitirnos responder las siguientes cuatro preguntas:

1. ¿Quiénes necesitan capacitación?
2. ¿En qué necesitan capacitación?
3. ¿Con qué nivel de profundidad?
4. ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados? (González, 2001)

Por su parte, Chiavenato (2007) señala la existencia de tres niveles de análisis para la detección de necesidades de capacitación:

1. **Nivel de análisis de toda la organización:** se refiere al estudio no solo de la organización, sino también a la evaluación del entorno socioeconómico y tecnológico en el que se halla inmersa. Este análisis ayuda a responder la pregunta de qué enseñar y qué aprender, y establece una filosofía de formación dentro de la organización.
2. **Nivel de análisis de los recursos humanos:** El objetivo es comprobar si el capital humano es suficiente, en términos cualitativos y cuantitativos, para cubrir las actividades actuales y futuras de la empresa. En términos generales, este análisis trata de la fuerza laboral.
3. **Nivel de análisis de las operaciones y tareas:** Se refiere al estudio de los puestos y las especificaciones que estos exigen a sus ocupantes. Este examen se utiliza para determinar qué habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, así como también rasgos de personalidad, son necesarios para realizar el trabajo.

En cualquier nivel que analicemos se deben identificar las necesidades investigadas en orden de prioridad o urgencia para atender y resolver las mismas, según Blake (2008) al hablar de analizar las necesidades de capacitación, nos estamos refiriendo a la tarea de determinar si la necesidad detectada se debe efectivamente a una falta de conocimientos, habilidades o actitudes, o si en realidad responde a otro tipo de demanda, siendo la razón de la carencia distinta de la falta de aprendizaje.

En términos generales, este análisis nos lleva a la necesidad de evaluar no solo la necesidad, sino también las circunstancias dentro de las que esta ocurre (Blake, 2008, p.68).

En cuanto a los métodos para detectar necesidades de capacitación estos pueden variar dependiendo del contexto y los objetivos específicos de cada organización. Según Chiavenato (2007) algunos métodos comúnmente utilizados son los siguientes:

- **Análisis de las evaluaciones de desempeño:** Estas permiten identificar las habilidades y conocimientos que se necesitan mejorar
- **Entrevistas y encuestas:** Son útiles para conocer las opiniones de los empleados y sus necesidades en cuanto a la capacitación.
- **Observación:** Hace referencia a la observación directa de la manera en que los/las empleados/as llevan adelante sus actividades con el objetivo de identificar qué necesitan mejorar.
- **Análisis del puesto de trabajo:** Permite identificar las habilidades y conocimientos necesarios que el puesto requiere para que el trabajo se realice de manera efectiva.

Es importante destacar, que la combinación de varios métodos es fundamental para lograr una visión más completa y precisa de las necesidades de capacitación de la organización.

Por último, el concepto de *plan de capacitación*: es un conjunto de acciones que deben realizarse en un período determinado, y que buscan alcanzar objetivos predeterminados en las organizaciones” (Saltos, R., Tohaza, I., y Maldonado, M. 2011). Para Louart (1994) el plan de formación es un documento que comprende dos partes: la primera se centra en una etapa de análisis de la organización, donde se recogen, analizan y definen sus necesidades; la segunda parte detalla las acciones formativas programadas para un periodo específico, incluyendo los objetivos, los destinatarios del plan, las fechas de los cursos, los lugares, el presupuesto y la forma en que se evaluarán dichas acciones formativas.

Según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T). “El Plan Anual de Capacitación debe ser el resultado de un análisis detallado de las necesidades de capacitación de la organización y de los empleados, que permita identificar las áreas prioritarias y los objetivos de la capacitación, así como los métodos y recursos necesarios para implementar el plan”. (O.I.T, 2015, pág.13).

Es decir, el Plan Anual de Capacitación es un documento que define las necesidades de formación y desarrollo de los/las empleados/das de una organización durante un año determinado. Este plan debe tener en cuenta las habilidades y conocimientos actuales de los

empleados, especificando los objetivos que se quieren alcanzar, el presupuesto disponible, los recursos necesarios y el calendario de actividades.

Las principales fases para elaborar un Plan Anual de Capacitación según Saltos, R., Tohaza, I., y Maldonado, M. (2011) son las siguientes:

- **Identificar las necesidades de capacitación:** Este es el primer paso en la elaboración del plan. Hace referencia al proceso de detección de necesidades sobre el cuál hablamos anteriormente.
- **Definir los objetivos:** Una vez que se han identificado las necesidades, se deben establecer los objetivos de la capacitación. Estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes, con un tiempo determinado.
- **Seleccionar los métodos de capacitación:** Se deben elegir los métodos que mejor se adapten a la naturaleza de la organización y a los objetivos establecidos. Estos pueden incluir cursos presenciales o en línea, talleres, seminarios, conferencias, entre otros.
- **Establecer un cronograma:** Se debe establecer un calendario para llevar a cabo las diferentes actividades de capacitación. Es importante tener en cuenta la disponibilidad de los/las empleados/as y la carga de trabajo de la organización.
- **Asignar recursos:** Es importante asignar recursos financieros y humanos para llevar a cabo el Plan Anual de Capacitación. Esto puede incluir el presupuesto para la capacitación y el personal encargado de llevar a cabo las actividades.
- **Evaluar:** Finalmente, se debe evaluar la efectividad de la capacitación para “medir” el éxito del Plan Anual de Capacitación. Esto puede hacerse mediante la realización de encuestas de satisfacción o la medición de los resultados en términos de mejora en el desempeño laboral.

Siguiendo a los autores nombrados anteriormente podemos concluir que el Plan Anual de Capacitación es un documento cuya elaboración requiere tiempo y esfuerzo, pero que constituye una herramienta fundamental para mejorar el desempeño general, no solo de los/las trabajadores/as, sino también para toda la organización. La finalidad de este trabajo es confeccionar una propuesta de intervención al plan de capacitación existente en la empresa tratada.

## **2.2 Empresa estatal y capacitación en la administración pública. Definiciones y abordaje teórico**

Una *empresa estatal*, también conocida como empresa del sector público, es una entidad comercial o industrial cuya propiedad y gestión están en manos del gobierno o de una entidad gubernamental. Estas empresas son creadas y operadas por el Estado con el propósito de proporcionar bienes o servicios a la sociedad, promover el interés público y, en algunos casos, generar ingresos para el gobierno (Ley 13.653, Ley de Régimen de Empresas del Estado).

La empresa pública puede tener una amplia variedad de funciones y operar en diversos sectores de la economía, como la energía, el transporte, la educación, la salud, las comunicaciones, la defensa, entre otros. Su estructura y objetivos pueden variar según el país y su sistema político, pero en general, su principal responsabilidad es servir a los intereses públicos y contribuir al desarrollo económico y social.

El grado de participación estatal en una empresa puede variar, desde la propiedad total hasta la participación parcial a través de acciones o inversiones. Las empresas estatales pueden ser rentables o no, y su existencia y gestión están sujetas a la supervisión y regulación del gobierno para garantizar que cumplan con sus objetivos y responsabilidades hacia la sociedad.

En el caso específico de la empresa estatal tratada en este trabajo, el estado puede proporcionar subsidios o financiamiento para ayudar a cubrir los costos de operación y mantener servicios esenciales en áreas donde la demanda es baja pero importante para la conectividad regional. También, el estado puede invertir en tecnología ferroviaria avanzada y en medidas de seguridad para garantizar la operación segura y eficiente de las líneas ferroviarias estatales.

La capacitación en la administración pública es un aspecto fundamental para el desarrollo y el desempeño eficiente de los/las empleados/das en este ámbito. Para Andrés Serra (1971) “la administración pública es la acción del estado encaminada a concretar sus fines. Administrar por medio de servicios públicos a los intereses de una sociedad. La administración selecciona, coordina y organiza las actividades del Estado con medios materiales y con el personal adecuado. Personas y bienes son los elementos indispensables de una eficaz administración, tanto pública como privada”.

En el caso específico de la administración pública argentina, el Instituto Nacional de la Administración Pública (I.N.A.P) es el organismo encargado de desarrollar programas y proyectos de formación y capacitación para los servidores públicos, así como de impulsar la investigación y el desarrollo en el campo de la gestión pública.

Dicho instituto sostiene que, uno de los objetivos principales de la capacitación en la administración pública nacional es mejorar la calidad del servicio público y la atención a el/la ciudadano/a, por lo que se busca fomentar la cultura del trabajo en equipo y la participación civil. Esta administración también se enfoca en el desarrollo de aspectos éticos y de transparencia, por lo que entre sus programas se suelen incluir módulos relacionados con la ética pública, la prevención de la corrupción y la promoción de la transparencia en la gestión.

Algunos ejemplos de los programas de capacitación que ofrece el INAP son:

- **Programa de Formación de Agentes Públicos:** ofrece cursos de formación para los agentes públicos de la Administración Pública Nacional en temas como gestión pública, administración financiera, planificación estratégica, entre otros.
- **Programa de Formación para Directivos y Gerentes Públicos:** tiene como objetivo capacitar a los directivos y gerentes públicos en habilidades de liderazgo, gestión de equipos, toma de decisiones, entre otros.
- **Programa de Formación en Políticas Públicas:** se enfoca en capacitar a los servidores públicos en la planificación, implementación, evaluación y seguimiento de políticas públicas.

En conclusión, la capacitación en la administración pública es un proceso clave para garantizar la eficacia y la eficiencia en la gestión de los recursos comunitarios, por lo que su diseño y evaluación debe ser cuidadosamente planificado y adaptado a las necesidades específicas de cada área de trabajo.

### **2.3 Personal de evasión-atención al público**

La atención al público se refiere a todas las acciones que se llevan adelante para mejorar la experiencia del usuario. Técnicamente se puede definir como el conjunto de acciones, habilidades y actitudes orientadas a satisfacer las necesidades, requerimientos o inquietudes de las personas que se acercan a una organización, empresa o institución en busca de información, productos o servicios (Harris. E, 2013, p.19).

En el caso específico de la empresa considerada en este trabajo, el contacto directo con el pasajero ocurre a través del personal de evasión de las estaciones. Este personal no solo controla y supervisa el acceso a los trenes, evitando que los/las usuarios/as viajen sin pagar el boleto, sino que además provee información y asistencia a los/las mismos/as en relación a su viaje.

La atención al público contempla también la gestión eficiente de los reclamos, pedidos, sugerencias y solicitudes relativas a la prestación de los servicios ferroviarios a través de distintas herramientas que aseguren brindar un servicio de calidad (Pérez, 2019).

## **2.4 Aproximación teórica normativa a la actividad**

Dentro del marco normativo de la actividad ferroviaria se encuentra el Reglamento General de Ferrocarriles, aprobado por Decreto N.º 90.325 el 12 de septiembre de 1936 y actualizado al 31 de diciembre de 1995. Su objetivo principal es establecer las bases para la regulación y gestión del sistema ferroviario. Entre otras cuestiones este reglamento ordena que el número de empleados y empleadas en toda empresa ferroviaria debe ser el necesario para que todos los servicios se presten de manera adecuada. Establece normas respecto al uso de uniforme y también dispone que el personal que trata con el público deberá hacerlo con la mayor atención y cortesía, teniendo la obligación de hablar idioma castellano

Otra normativa relevante es la que establece el Convenio Colectivo de Trabajo acordado entre la Unión Ferroviaria, en representación de los trabajadores y trabajadoras del sector, y la entidad Desarrollo de Capital Humano S.A.P.E.M (D.E.C.A.H.F), en representación de la empresa. Este convenio, entre otras cuestiones, caracteriza la capacitación y la formación profesional de los empleados y empleadas del sector. Destacando que la capacitación es un deber y un derecho de los trabajadores y las trabajadoras, este convenio establece la conformación de un Comité de Asesoramiento en materia de Capacitación Profesional, integrado por dos representantes de cada parte, que tiene las siguientes funciones: colaborar en la detección y evaluación de las necesidades de capacitación; realizar sugerencias respecto de las acciones formativas que componen el Plan Anual de Capacitación; y propiciar la realización de cursos, seminarios, congresos u otras actividades de capacitación que se estimen convenientes.

Existen además otras legislaciones de carácter nacional e internacional que tienen influencia sobre los programas de formación. Este es el caso, por ejemplo, de la Ley de Higiene y Seguridad en el trabajo Ley 19.587. la Ley Micaela ley N°27.499 y/o el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Recomendación 206 complementaria

La **Ley 19587**, Ley de Higiene y Seguridad en el trabajo, y sus respectivas actualizaciones y modificaciones, es una ley de aplicación a todo establecimiento o unidad productiva, con independencia del tipo de actividad y de la existencia o no de fines de lucro del dador de trabajo, sobre todo el territorio de la República Argentina. Esta ley establece, entre otras cuestiones, la obligatoriedad del empleador de promover la capacitación del personal en materia de higiene y

seguridad, particularmente en lo relativo a la prevención de los riesgos específicos de las tareas asignadas (art. 9° inc. k).

La **Ley Micaela N°27.499** en cuanto legislación que tiene como objetivo principal la capacitación y sensibilización en materia de género y diversidad a funcionarios/as y empleados/as públicos. Cuando se aplica la Ley Micaela en las empresas estatales se busca garantizar que el personal esté capacitado en cuestiones de género y diversidad. Algunos de los aspectos clave que se abordan en la capacitación de esta naturaleza son:

- Identificar y desafiar estereotipos de género que puedan estar presentes en el lugar de trabajo y que perpetúen desigualdades.
- Proporcionar herramientas para detectar y prevenir la violencia de género, ya sea en el lugar de trabajo o en la vida cotidiana.
- Promover la igualdad salarial y el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo profesional.
- Capacitar al personal para que sepa como denunciar de manera segura y confidencial situaciones de acoso, discriminación o abuso.
- Fomentar el respeto y la inclusión de todas las identidades de género y orientaciones sexuales en el lugar de trabajo.

En el ámbito ferroviario, y en general, en los ámbitos en los que se tiene contacto con el público, la aplicación de esta ley no solo contribuye a la construcción de un ambiente laboral más igualitario y seguro, sino que también mejora la calidad de los servicios prestados y la relación con los/las usuarios/as y la sociedad en general.

El Convenio 190 y la Recomendación 206 son las primeras normas internacionales del trabajo que proporcionan un marco común para prevenir, remediar y eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, incluidos la violencia y el acoso por razón de género. Reconociendo la naturaleza diversa y cambiante de las relaciones laborales, estas normativas cubren a todos los actores del mundo del trabajo, a los trabajadores en relación de dependencia, a las personas que se encuentren en proceso de formación, a los pasantes y aprendices, a los trabajadores que hayan sido despedidos, a las personas que se hayan en situación de búsqueda de empleo, y a aquellas que personas que ejercen la autoridad.

Respecto a la Recomendación 206, esta establece que los miembros que se adhieren a la misma deberán financiar, elaborar, aplicar y difundir (Capítulo IV, art 23):

- programas destinados a abordar los factores que aumentan la probabilidad de violencia y acoso en el mundo del trabajo, como la discriminación, el abuso de las relaciones de poder y las normas de género, culturales y sociales que fomentan la violencia y el acoso;
- campañas públicas destinadas a fomentar lugares de trabajo seguros, salubres, armoniosos y libres de violencia y acoso.

En este sentido, el testimonio de la supervisora de estaciones ilustra la manera en que la empresa considerada en este trabajo, aborda conflictos de esta índole:

“Existe un área donde es asistida la persona si sufrió algún tipo de acoso. Es el Área de Violencia de Género que se encuentra en el edificio de Plaza Constitución. Esta área está a cargo de una mujer. En mi área, en mi sector me ha tocado vivir la experiencia de una compañera que sufría violencia doméstica. Ella fue asistida por esta área, que le brindó apoyo psicológico y asesoramiento legal. Ante circunstancias de esta naturaleza se suele brindar licencia psicológica, y la persona es acompañada por los psicólogos de la empresa hasta que pueda salir de esa situación”.

“Muchas veces ocurre que el colaborador o colaboradora que sufre acoso se calla por temor, es normal que la víctima crea que es la culpable, es lo que usualmente indican los psicólogos. Y piensa que hablar solo empeora las cosas. Eso ya no es así. Hoy en día, en la empresa contamos con un área en que a la mujer se la va resguardar, se la va priorizar. Ese antiguo machismo que antes te la tenías que bancar, y venirte mal de trabajar, llegar angustiada a tu casa porque no tenías un apoyo en la empresa, se terminó. Hoy la víctima es resguardada y es priorizada”. (Supervisora de estaciones Villa Elisa – Hudson).

Otra normativa relevante para el desarrollo de este TIF es la relativa a la **Unidad de Discapacidad** (Manual de Buenas Prácticas en Discapacidad,2014). Esta unidad en el ámbito ferroviario tiene como objetivo principal garantizar la accesibilidad y la inclusión de las personas con discapacidad en el sistema de transporte. Su función es asegurar que las personas con discapacidad puedan hacer uso de los distintos servicios de manera segura, cómoda y sin barreras.

Entre las principales funciones de la Unidad de Discapacidad se encuentran:

- Asegurar que la información sobre los servicios ferroviarios, horarios, tarifas y otras informaciones relevantes estén disponibles en formatos accesibles para personas con discapacidad, como braille, audio o formatos digitales accesibles.

- Establecer protocolos y mecanismos de atención personalizada para personas con discapacidad, que incluyan la asistencia en el acceso y la salida de los trenes, la asignación de espacios reservados y adaptados, y la atención a necesidades específicas.

### **Capítulo 3: Diagnóstico situacional, análisis e identificación de necesidades de capacitación**

#### **3.1 Herramientas utilizadas en la detección de necesidades de capacitación**

Las herramientas utilizadas para identificar las necesidades de capacitación en el presente trabajo fueron:

- Entrevistas semiestructuradas,
- El Procedimiento de Capacitación vigente de la empresa,
- El Plan Anual de Capacitación de la empresa ferroviaria y
- Descriptivo del Puesto

Se realizaron *entrevistas semiestructuradas* a la supervisión de estaciones (Villa Elisa-Hudson) y a personal de evasión del ferrocarril. Según Grinnell (citado en Hernández, Fernández, et al., 2006, pág. 630) “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”, es decir, no todas las preguntas están predeterminadas.

El *Procedimiento de Capacitación* refiere a un documento elaborado por la Coordinación General de Capacitación y Desarrollo (C.G.CyD) de la empresa, que busca establecer las pautas generales de los procesos de capacitación. Su objetivo principal es,

- Establecer las metodologías para regular la solicitud, ejecución y control de las actividades de capacitación de la empresa, tanto en función del Plan Anual de Capacitación como de aquellas situaciones puntuales que pudieran surgir por fuera de la Detección de Necesidades.
- Coordinar con las áreas técnicas de la empresa el desarrollo de materiales de estudio y evaluación, tanto para cursos de capacitación como para los procesos de nivelación y evaluación de conocimientos en el marco de los procesos de Selección o Desarrollo del personal de la empresa” (Procedimiento de capacitación, 2016, pág. 1)

Luego de analizar todos los formularios de necesidades de capacitación con las demandas de actividades para el año entrante, la C.G.CyD confecciona el *Plan Anual de Capacitación*, en el cual se consignan todas las solicitudes de actividades de formación, las Subgerencias requirentes y la cantidad estimada de personal afectado a cada una de ellas.

Una vez llevada a cabo cada actividad, la C.G.CyD solicita a la Subgerencia correspondiente que complete la “Evaluación de Impacto de la Capacitación” (no antes de los 60 días luego de finalizada la actividad). El responsable del área podrá a su vez proponer actividades complementarias si considerase que fuera necesario. La propuesta de intervención al P.A.C elaborada en este trabajo se enmarca dentro de la mencionada posibilidad.

Posteriormente, cada participante recibe un Certificado de Capacitación (Aprobación/Participación) firmado por el/la Coordinador/a General de Capacitación y Desarrollo, y el/los/la/las instructor/es/as a cargo de la actividad. Una copia de este certificado es adjuntada al legajo de el/la empleado/a.

Respecto a la *Descripción del Puesto y al Análisis*, estos hacen referencia al procedimiento por el cual se determinan los deberes del mismo, su naturaleza y los tipos de personas, en términos de capacidad y experiencia, que deben ser contratadas para ocuparlos (Dessler, G. 1996, pág. 77).

La Descripción del Puesto es un proceso que enumera las tareas y responsabilidades que lo conforman, y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Hace referencia al contenido del puesto, a los aspectos intrínsecos del mismo. Mientras, el Análisis del Puesto se remite a los aspectos extrínsecos del mismo, los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas distintas. “Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis, los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación” (Chiavenato, I. 2007, pág. 228).

Siguiendo a los autores Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007) en la descripción se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas. Deben ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera entender:

1. qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados);

2. qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo);
3. qué criterios de trabajo se aplican (cantidad y calidad);
4. bajo qué condiciones se realiza el trabajo y
5. las características de las tareas del puesto de trabajo

En relación al puesto sobre el cual trata este trabajo, la descripción del mismo se cierce sobre la atención al pasajero o atención al público, que se afirma sobre la comunicación con los usuarios y el resto del personal de la empresa. Es por ello que sus activos más valiosos se consolidan en una conducta de respeto, cortesía y empatía, que minimiza el conflicto (Análisis del puesto). En el anexo II se muestra un formulario que detalla la descripción y el análisis del puesto.

### **3.2 Diagnóstico situacional a partir del análisis de datos**

Hernández, Gallardo, & Spinoza (2011) definen el diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Por otro lado, según Reza (2006) “el objetivo del diagnóstico de necesidades de capacitación podría ser “obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas”.

A continuación, se presenta el análisis de las respuestas obtenidas a partir de las entrevistas al personal de evasión de la empresa, las cuales tienen por guía el descriptivo de puesto, normativa vigente y objetivos específicos. En el anexo IV se detallan las preguntas realizadas. El objetivo principal de esta labor es responder a la cuestión, *¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal de evasión en relación con la atención al público?* En base a este análisis se diseñó la propuesta de intervención al programa de capacitación que se detalla en los capítulos siguientes.

En relación a la pregunta sobre la descripción de las tareas y responsabilidades del puesto de evasión, todos los/las entrevistados/as destacaron la importancia de brindar un buen trato al cliente como una responsabilidad. En palabras de uno de ellos,

“Llevo trabajando en este puesto diez años y la tarea principal es la responsabilidad de que los pasajeros tengan *una buena atención al ingresar y egresar de la estación*, además de tratar de que cada uno apoye la sube, porque es una responsabilidad, sino le pueden cobrar una multa o tener problemas arriba del tren. Para evitar esos problemas, nuestra responsabilidad es informar al pasajero de la importancia de pagar el boleto”  
(personal masculino, 62 años)

Respecto al conocimiento de la historia de la empresa, llamativamente todos los/las entrevistados/as manifestaron desconocer los detalles de la misma. Algo que puede considerarse relevante, sobre todo al tratarse de una empresa pública, que ha sido testigo de las diferentes crisis de la historia argentina, y que además tiene como una de sus principales tareas, la de transportar a miles de trabajadores/as diariamente. A la pregunta sobre si conoce la historia de la organización respondió uno de ellos,

“Poco y nada”. (personal masculino, 38 años)

En cuanto al ambiente de trabajo todos los/las entrevistados/as lo califican de muy bueno, destacando a la búsqueda de la armonía y el respeto por las diferencias entre compañeros/as, como claves para que esto sea de esta manera.

“Llevarnos bien y tolerar las diferencias con los demás. Tratar de llevarnos bien”.  
(personal masculino, 62 años)

Respecto a las demandas de los/las usuarios/as, todos coinciden en que la mayor disconformidad de parte de ellos/ellas aparece cuando un servicio se demora o se cancela. Si bien el uso de la aplicación de la empresa y las carteleras electrónicas alivian el trabajo de transmitir información a los/las pasajeros/as, pueden presentarse situaciones en que los/las usuarios/as descargan su enojo hacia los/las empleados/as, dando lugar a conflictos.

“Ahora no, ahora no porque la gente viene con más información. Pero antes sí, la gente venía como más alterada, te insultaban, te decían cualquier cosa porque un tren no venía o se cancelaba. Tengo compañeros que han sido incluso agredidos físicamente. Ahora, por suerte, por el uso de la app la gente viene más informada respecto a los horarios de los trenes, las demoras, y está más calmada” (personal femenino, 47 años).

En conexión con las preguntas sobre género y diversidad, ninguno de los/las entrevistados/as manifestó haber sufrido discriminación de este tipo por parte de los/las pasajeros/as. En cuanto al trato hacia usuarios/as que integran el LGBTIQ+, todos/as coincidieron en que siempre que han tenido la oportunidad, el trato es con el mismo respeto y cuidado que con el resto de los/las pasajeros/ras.

“Sí, interactúe, pero mi trato fue igual que el que tengo con todos los pasajeros”  
(personal masculino, 38 años).

Sobre la cuestión del conocimiento de la Ley Micaela, los/las tres recuerdan haber participado del curso virtual impartido por la empresa en el año 2021 en el marco del ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio) dictado por el gobierno nacional. Aunque todos/as entienden que la temática de la ley es la violencia por cuestión de género, ninguno/a fue capaz de esbozar algunos de sus puntos fundamentales. Los entrevistados/as coincidieron en que la capacitación dada sobre este tema fue demasiado extensa y poco clara:

“Es muy larga, te confunde, te cansa, la querés hacer rápido para sacártela de encima. Haría no sé otra cosa” (personal masculino, 38 años).

En cuanto a las mejoras, uno/una de ellos/ellas propone,

“Es que, si vos no entendiste lo que dice la ley, si no supiste interpretarla, no sirve de nada la capacitación. Hay compañeros que tuvieron dificultades, porque, por ejemplo, no sabían cómo abrir un PDF. Aparte, la capacitación fue muy extensa, muy pesada, fue todo de una sola vez. Si la capacitación es buena, vale la pena. Si vas al curso, y te dormís porque la clase es larga, y el que habla es un pesado que no sabe llevar la clase, fuiste a perder el tiempo porque no sacaste nada claro. Si el curso en cambio es bueno, llevadero, que no te aburraste, que no te dormiste, ni quisiste salir corriendo por la puerta, está bárbaro, porque vos ahí sacas conclusiones buenas” (personal femenino, 47 años).

Como propuesta de mejora en cuanto a las capacitaciones en este aspecto, y que también se puede extender a otras temáticas, queda claro a partir de estos testimonios, que los/las

empleados/as prefieren capacitaciones cortas, con un mensaje claro y que sea fácil de entender para la mayoría de los trabajadores.

En relación a la temática de acoso o violencia en el ámbito laboral, todos los/las entrevistados/as manifestaron haber padecido situaciones de esta índole en algún momento. Uno de ellos relata,

“Sí, tuve problemas con una persona agresiva (un pasajero), que lamentablemente no se encontraba en sus cabales. Traté de apaciguar la situación y seguidamente informé a la policía y a la supervisora de la empresa. Pudieron entonces ellos actuar, yo me quedé alejado, la supervisora me indicó que me quedase en la sala de descanso para no sufrir ningún daño. Por parte de compañeros nunca sufrí agresión” (personal masculino, 62 años).

En respuesta a la pregunta sobre cómo proceder antes hechos de esta naturaleza, ninguno/a contestó que exista un procedimiento específico, los/las entrevistados/as coincidieron en que ante una situación de esta índole informarían a la supervisión o al personal policial presente en la estación. Sin embargo, esto puede no ser suficiente en algunas ocasiones, en palabras de una de las personas entrevistadas,

“Tuvimos un caso acá (en esta estación) de acoso hacia una compañera y hacia mí, por parte de otro compañero que nos insultaba, que golpeaba nuestros cofres. Quien era la supervisora en ese momento estaba de vacaciones, y en su lugar había otro supervisor. Al mismo se le planteó la situación, el supervisor labró informes, etcétera, pero eso nunca llegó a la gerencia, y el compañero acá se seguía haciendo del loco. Hubo que quejarse por otros lados, a través de delegados, con gente de afuera, para que la nota llegara a destino y ahí actuaron los de diversidad. Pero si solo nos quedábamos con la queja a través de supervisores nunca hubiera avanzado la causa” (personal femenino, 47 años).

Cuando el acoso es ejercido por quien supervisa, o quien supervisa se vuelve cómplice de el/la victimario/a, se activan canales externos de denuncia. En el caso de la empleada entrevistada, ella manifiesta haber acudido a los/las delegados/as del gremio. Finalmente, respecto a la cuestión sobre el conocimiento del convenio 190, ninguno/a de los/las entrevistados/as mencionó saber algo sobre el mismo.

“No, puede ser que lo conozca, pero en este momento no lo recuerdo” (personal masculino, 38 años).

Finalmente, en relación a la temática de discapacidad, todos los/las entrevistados/as manifestaron tener que lidiar con personas con capacidades diferentes en la cotidianidad de sus labores.

“Y hemos tenido que lidiar con gente sorda, que te trae un cartelito, y vos en el mismo cartelito le contestas lo que le tenés que decir; o si no, con sillas de ruedas que hemos tenido que acompañarlos al andén, o con personas ciegas que los acompañan también hasta el andén” (personal femenino, 47 años)

Respecto a las mejoras en materia de capacitación, los/las entrevistados/as coinciden en que además de capacitar, la infraestructura de las estaciones debe ser la apropiada para permitir el trato y la movilidad de este tipo de clientes.

“Sí, la capacitación sí, pero si seguimos con la misma, que por ahí la infraestructura no es la adecuada para ciertas personas con discapacidad” (personal masculino, 38 años)

Todos los/las entrevistados/as están de acuerdo en incorporar en la capacitación el aprendizaje de lengua de señas, para poder tratar de manera adecuada con pasajeros/as sordo-mudos/as. También agregaron que sería bueno aprender a lidiar con personas ciegas.

“Yo creo que una capacitación a agregar es el aprendizaje de lengua de señas. Sucede que en todas las estaciones hay personas sordo-mudas, y también hay personas ciegas. Nosotros no estamos tan capacitados para enfrentar esas situaciones” (personal masculino, 56 años)

### **3.3 Detección de necesidades de capacitación.**

Tal como se definió en la sección 2.1, una necesidad de capacitación puede ser identificada como tal, cuando una función o tarea requerida por la organización no se realiza o no se puede realizar con la calidad requerida, porque las personas que deben realizarla carecen de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que así sea.

Respecto al tipo de necesidades detectadas en este trabajo, cómo veremos a continuación, estas son por discrepancia y por incorporación (Blake,2000). El primer tipo de necesidad hace referencia a tareas o habilidades que el personal de evasión ya realiza o posee, pero que se considera que no las realiza o no las ha desarrollado de manera satisfactoria, estas pueden ser, por ejemplo, habilidades de comunicación, trabajo en equipo u orientación de el/la usuario/a. El desempeño no satisfactorio se atribuye a la carencia de los conocimientos, habilidades o aptitudes requeridas. Respecto a las necesidades por incorporación, estas hacen referencia a aquellas tareas o habilidades que el personal no posee, pero que por interés de la organización se considera que es conveniente incorporar.

En referencia al primer tipo de necesidad, si bien todos los/las entrevistados/as han recibido una capacitación en relación a la Ley Micaela, ninguno/a de ellos/as logró esbozar los puntos fundamentales de esta ley. Algo similar se observa al preguntar a los/las trabajadores/as sobre cómo proceder ante situaciones de violencia, ya sea por parte de usuarios/as o de otros/as compañeros/as de trabajo. Como necesidades de capacitación por discrepancia podemos listar entonces,

- la necesidad de reforzar el conocimiento sobre la ley Micaela,
- y la necesidad de establecer y poner en conocimiento de los/las empleados/as el procedimiento efectivo de acción ante situaciones de violencia laboral.

Al mismo tiempo, las necesidades por incorporación detectadas fueron las siguientes,

- Necesidad de conocer los hitos fundamentales de la historia de la empresa, y del contexto socio-económico en el que sucedieron.
- Necesidad de una capacitación efectiva que permita la comunicación y el trato adecuado con personas con capacidades diferentes. Aquí se enmarcan,
  - La necesidad de capacitar al personal en el conocimiento del lenguaje de señas.
  - La necesidad de enseñar al personal cómo tratar con personas con discapacidad visual y/o movilidad reducida.

Respecto a este último punto, Albrecht (1991) define al cliente como “una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio”. Capacitar al personal en la comunicación y el trato de personas con capacidades diferentes,

representaría sin dudas un salto en la calidad de los servicios prestados. Según Shaw (1997) “Un cliente es el receptor de uno o más de los resultados especificados de un proceso”.

Finalmente, la capacitación es siempre un proceso que favorece no solo a la empresa, sino principalmente a el/la trabajador/a. Sin dudas, reforzar el conocimiento del personal sobre la diversidad de las identidades de género; otorgar herramientas que les permita identificar situaciones de violencia laboral y cómo accionar ante ellas; capacitar en el trato de personas con distintas formas de discapacidad; e instruir a las mismas en la historia de la empresa, enriquecería al personal receptor del mismo.

## **Capítulo 4: Planificación de actividades para la incorporación de instancias de capacitación en el sector de evasión**

### **4.1 Presentación de la propuesta**

En base al análisis de las necesidades de capacitación detectadas, y a las sugerencias de mejoradas por los entrevistados/as, se elaboró la propuesta de intervención al Plan Anual de Capacitación que se presenta en este capítulo.

Esta propuesta consiste en un programa que hemos denominado “Programa de Capacitación Integral: Inclusión, Historia y Diversidad, dirigido al personal de evasión del ramal Hudson-Villa Elisa”. Este programa está compuesto por cuatro módulos, cada uno de los cuales busca cubrir cada una de las necesidades de capacitación detectadas:

- Módulo 1: Ley Micaela. Género y Diversidad Sexual en el ámbito ferroviario.
- Módulo 2: Historia del ferrocarril en la República Argentina.
- Módulo 3: Capacitación en cuestiones de violencia laboral.
- Módulo 4: Buenas prácticas en el trato con usuarios discapacitados.

El objetivo de este programa es actualizar los conocimientos y las herramientas del personal de evasión, con el fin de fomentar un ambiente de respeto, colaboración y empatía tanto entre los miembros del personal de evasión como con los usuarios del servicio ferroviario.

Teniendo en cuenta la demanda por parte de los/las entrevistados/das en cuanto a capacitaciones cortas, con un mensaje claro y fácil de entender, para abordar la necesidad de reforzar los conocimientos sobre la ley Micaela, y sobre la historia de la organización, se proponen capacitaciones en formato de cápsulas desde la perspectiva del microaprendizaje (o *microlearning*, como se llama en inglés).

El microaprendizaje hace referencia a ráfagas de aprendizaje cortas y de alto impacto (Ruiz. D., 2023 p.4), a través de pequeñas unidades de contenido interconectadas y de actividades de corta duración pudiendo ser visualizadas y realizadas en cualquier momento y lugar (Trabaldo, Mendizabal, Gonzalez, 2017).

Respecto a la necesidad de capacitar al personal sobre cómo identificar y accionar ante situaciones de violencia laboral, y de cómo tratar con personas con distintos tipos de discapacidad, se propone llevar a cabo actividades en formato de taller, que incluyan simulaciones de situaciones reales. De acuerdo, a Ruiz Díaz (2023),

“Un enfoque basado en escenarios puede ser efectivo para lograr cambios en actitudes y comportamientos, así como para desarrollar conocimientos y habilidades. Esto se puede hacer al sumergir a los usuarios en situaciones de la vida real y presentarlas de manera interactiva, ya sea en formato de texto con ramificación, audio o video. De esta manera, los usuarios pueden experimentar de manera más realista y empática lo que se está enseñando” (p. 12).

## **4.2 Propuestas de actividades del programa**

A continuación se detalla el contenido de cada uno de los módulos que componen el programa.

### **4.2.1 Módulo 1: Ley Micaela. Género y Diversidad Sexual en el ámbito ferroviario.**

La primera propuesta de actividad se refiere a reforzar el conocimiento sobre la Ley Micaela 27.499 en el ámbito ferroviario. La misma consiste en 4 cápsulas de microaprendizaje, cada una de una duración de 10 minutos, y que incluyen al final una breve actividad de autoevaluación.

La Ley Micaela fue promulgada el 10 de enero de 2019. Esta ley establece la capacitación obligatoria en género y violencia de género para todas las personas que se desempeñan en la función pública, en los tres poderes del estado, Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial de la Nación. Se llama así en conmemoración de Micaela García, una joven entrerriana que fue víctima de femicidio.

El objetivo principal de esta capacitación es impulsar ámbitos libres de discriminación y violencias por razones de géneros o diversidad sexual, tanto para los trabajadores y trabajadoras como para las personas usuarias del ferrocarril, generando condiciones de igualdad de

oportunidades y trato, respeto y equidad en el ejercicio de derechos de las mujeres y la comunidad LGBTIQ+ en el ámbito ferroviario.

- Título: Ley Micaela. Género y Diversidad Sexual en el ámbito ferroviario.
- Instructor/a: Personal propio de la empresa especialista en políticas de géneros y diversidad.
- Destinatarios: Personal de Evasión.
- Modalidad: Cápsulas de microaprendizaje en plataforma virtual.
- Duración total: 40 minutos distribuidas en cuatro cápsulas de 10 minutos cada una.
- Horario de cursada: Las y los participantes podrán realizar la capacitación en cualquier momento y lugar, dentro de un plazo de tiempo preestablecido.

### **Cápsula 1: ¿Quién era Micaela García?**

Contenido: En esta cápsula presentaremos la ley y contaremos por qué lleva el nombre de Micaela.

Objetivo: El objetivo principal de esta cápsula es presentar la capacitación y despertar el interés de las/los participantes. Se busca reflexionar sobre el caso de Micaela García, y la importancia de la capacitación en materia de género.

Soporte audiovisual: ¿Qué es la Ley Micaela?

Soporte bibliográfico: Gobierno de Quilmes (24 de junio de 2020). *¿Qué es la Ley Micaela?* (Video) Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=DPLm\\_jTIPy0&t=8s](https://www.youtube.com/watch?v=DPLm_jTIPy0&t=8s)

### **Cápsula 2: Perspectiva de género**

Contenido: En la cápsula dos trabajaremos el género como categoría de análisis de las relaciones de poder; la socialización genérica; roles y estereotipos de género, identidades sexuales; las desigualdades y el patriarcado; la división sexual del trabajo y la perspectiva de géneros.

Objetivo: Proponemos estudiar algunos conceptos que nos servirán de herramientas para entender la sociedad en la que vivimos, la base invisible de las violencias y desigualdades. Buscaremos de esta forma aproximarnos a la perspectiva de géneros, para volver a mirar en esa clave nuestros espacios de trabajo, de intervención, las políticas públicas, e incluso, nuestras vidas personales.

Soporte audiovisual: Conceptos básicos sobre la perspectiva de género

Soporte bibliográfico: Capacitación y Fortalecimiento de la Función Pública (17 de mayo de 2020). *Conceptos básicos sobre la perspectiva de género* (Video). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Wz0qsa0Apd8>

### **Cápsula 3: Violencia por motivos de género**

Contenido: En esta tercera cápsula proponemos abordar qué son las violencias por motivos de género, qué modalidades y tipos presentan, y cómo se reproducen como parte de una desigualdad estructural. Buscaremos ofrecer herramientas para identificarlas, desarticular sus lógicas y apostar a la construcción de relaciones y vínculos igualitarios y sin violencia.

Objetivo: Concientizar a las/los participantes de las diferentes formas de violencia. Comprender que cuando hablamos, por ejemplo, de violencia por motivos de género, nos referimos a desigualdades estructurales que se presentan con distinta intensidad, a veces de manera más evidente y otras veces de manera más sutil. Colocar a disposición de las/los participantes información acerca de estos conceptos, y acercarles herramientas con las que puedan accionar ante situaciones concretas.

A partir de la capacitación las/los participantes podrán:

- Aplicar criterios adecuados para identificar situaciones de violencia por motivos de género de cualquier tipo y el sentido en que se presentan.
- Considerar algunas de las consecuencias en las personas damnificadas
- Establecer estrategias para actuar ante un caso concreto.

Soporte audiovisual: Ley Micaela ¿Cuáles son las violencias por motivos de género?

Soporte Bibliográfico: Iniciativa Spotlight Argentina (15 de septiembre de 2020). *¿Cuáles son las violencias por motivos de género?* (Video). Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=T-dFITULQZs>

#### **Cápsula 4: Género y DDHH**

Contenido: En esta última cápsula se busca trabajar sobre la importancia de transversalizar la perspectiva de género en las políticas públicas y en los espacios de trabajo.

Objetivo: Difundir los marcos normativos vigentes e información relevante para la promoción y defensa de los derechos de las mujeres y las personas que integran el L.G.B.T.I.Q+. Promover la equidad de género en el acceso a las oportunidades laborales.

Soporte audiovisual: El derecho de Yamila.

Soporte bibliográfico: Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (28 de marzo de 2023). *Violencia Laboral. El derecho de Yamila* (Video). Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=X-zjT2snWTE>

#### Bibliografía Modulo 1:

Ministerio de Transporte de la Nación (2020) *Ley Micaela en el Ámbito Ferroviario*.

Protocolo de Actuación para la Prevención Orientación Abordaje y Erradicación de la Violencia de Género en el Ámbito Laboral de Desarrollo del Capital Humano Ferroviario (2022)

Archivo PDF [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2024/04/protocolo-violencia-de-genero\\_decahf.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2024/04/protocolo-violencia-de-genero_decahf.pdf)

#### **4.2.2 Módulo 2: Historia del ferrocarril en la República Argentina**

La segunda propuesta de actividad se orienta a capacitar al personal de evasión acerca de los hitos fundamentales de la historia de la empresa, y su relación con el contexto socio-económico en el que sucedieron.

Al igual que en la propuesta sobre la Ley Micaela, se proponen 2 cápsulas de microaprendizaje, cada una de una duración de 30 minutos, que incluyen al final una breve actividad de reflexión. El objetivo principal es que las/los trabajadoras/res reconozcan la importancia social del ferrocarril, y las consecuencias de las decisiones que los argentinos hemos tomado al respecto del mismo a lo largo de nuestra historia.

- Título: Historia del Ferrocarril en la República Argentina.
- Instructor: Personal contratado por la empresa. Profesor/ra de Historia.
- Destinatarios: Personal de Evasión.
- Modalidad: Cápsulas de microaprendizaje en plataforma virtual.
- Duración total: 60 minutos distribuidos en dos cápsulas de 30 minutos cada una.
- Horario de cursada: Las y los participantes podrán realizar la capacitación en cualquier momento y lugar, dentro de un plazo de tiempo preestablecido.

### **Cápsula 1: El nacimiento del ferrocarril**

Contenido: La llegada del ferrocarril a nuestro país a mediados del siglo XIX significó una verdadera revolución. El principal medio de transporte por tierra era hasta ese entonces el transporte por carreta, que podía tardar meses en conectar distintas provincias. A principios del siglo XX, el desarrollo ferroviario no sólo impulsó el crecimiento agropecuario y sus exportaciones a Europa, sino que además fortaleció la conexión del territorio consolidando la unión nacional.

Objetivo: Difundir entre las/los trabajadoras/es los comienzos del ferrocarril en nuestro país. Concientizar acerca de la importancia socio-económica del mismo.

Soporte audiovisual: El nacimiento en 1857.

Soporte: Canal Encuentro (19 de febrero de 2017). *El nacimiento en 1857* (Video).

Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=PIX1->

[GevaVw&list=PLCZiqKLxndeFrh3SD1tY6aAtAgbZYYmq8&index=2](https://www.youtube.com/watch?v=PIX1-GevaVw&list=PLCZiqKLxndeFrh3SD1tY6aAtAgbZYYmq8&index=2)

## **Cápsula 2: Privatización**

Contenido: La privatización de las empresas ferroviarias en Argentina ocurrió en la década de 1990 durante la presidencia del Dr. Carlos Saúl Menem. Este proceso se inició tras la aprobación de la Ley de Reforma del Estado (Ley N° 23696), que autorizaba al ejecutivo a privatizar y disolver entes estatales.

Objetivo: Difundir las consecuencias que tuvo esta reforma, no solo en el sistema de transporte nacional, pero sobre todo en la vida de las/los trabajadores/as que componían el antiguo sistema estatal de trenes.

Soporte audiovisual: Tercerización y privatización del ferrocarril

Soporte: Canal Encuentro (19 de febrero de 2017). Tercerización y privatización del ferrocarril (Video). Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=gLXXVP4SrFI&list=PLCZiqKLxndeFrh3SD1tY6aAtAgbZYYmq8&index=5>

### Bibliografía Modulo 2:

Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Haedo (2012). Capítulo III. “*Breve Historia de los Ferrocarriles Argentinos, su Construcción, su destrucción, su importancia, y proyecto de recuperación*”. Ministerio de Educación. (pp. 1-78)

## **4.2.3 Módulo 3: Capacitación en cuestiones de violencia laboral**

La tercera propuesta de actividad es un taller presencial sobre la necesidad de establecer y poner en conocimiento de las/los empleadas/os un procedimiento efectivo de acción ante situaciones de violencia laboral.

Taller: Violencia laboral

Instructor/a: Personal propio de la empresa especializado en materia de violencia laboral.

Destinatarios: Personal de evasión.

Duración total: 1 hora 30 minutos.

Horario de cursada: Dentro del horario laboral del personal.

El objetivo principal de esta capacitación es generar acciones preventivas, espacios de reflexión y sensibilización con el fin de erradicar todas las formas de violencia laboral. Se busca promover condiciones de tolerancia, respeto por las diferencias, e igualdad de oportunidades en el ámbito de trabajo.

Se propone una clase de una 1 hora 30 minutos, que incluye una breve explicación sobre las distintas modalidades de violencia laboral, y luego varios ejemplos de situaciones que pueden ocurrir en el ámbito de trabajo cotidiano. Se promueve la participación activa de los asistentes en las distintas simulaciones de escenarios reales, buscando de esta manera un aprendizaje más empático de los contenidos que se intenta incorporar

#### Bibliografía:

Ministerio de Transporte de la Nación (2020). *Protocolo de prevención y actuación contra la violencia laboral, violencia laboral por motivos de género y violencia doméstica.*

Manual de concientización y prevención sobre violencia laboral en las organizaciones empresariales (2012). Edita: Dirección de Prensa y Comunicaciones

#### **4.2.4 Módulo 4: Buenas prácticas en el trato con usuarios discapacitados**

La cuarta propuesta de actividad consiste también de un taller presencial, en el que se propone capacitar al personal en el conocimiento del lenguaje de señas, para mejorar la atención a usuarios con hipoacusia, y sobre cómo tratar con personas con otras formas de discapacidad, que puede ser visual, motora, etcétera.

Taller: Buenas prácticas en el trato con usuarios con capacidades diferentes.

Instructor: Personal propio de la empresa especializado en cuestiones de discapacidad.

Destinatarios: Personal de evasión

Duración total: 4 horas distribuidas en dos clases de 2 horas cada una.

Horario de cursada: Dentro del horario laboral del personal

El objetivo de esta propuesta es generar compromisos y establecer principios que permitan impulsar ámbitos libres de discriminación por razones de discapacidad tanto para las personas

usuarias del ferrocarril como para las/los trabajadoras/es que se encuentren atravesados por la discapacidad, ya sea por tener alguna condición de discapacidad, o por tener a cargo un familiar directo con discapacidad, generando condiciones de igualdad de oportunidades y trato, respeto y equidad.

Se propone una primera clase de 2 horas, que inicia con una breve explicación sobre las diferentes formas de discapacidad. La clase continúa con una instrucción básica en lenguaje de señas. Al igual que en el taller sobre violencia laboral, se desarrollan simulaciones de escenarios reales con participación activa de los asistentes.

En la segunda clase, también de 2 horas, se recuerdan brevemente las distintas formas de discapacidad. Esta clase está orientada a capacitar al personal en el trato de personas con otras discapacidades diferentes a la hipoacusia. Se promueve también la simulación de ejemplos de la vida cotidiana con participación activa de los oyentes.

#### Bibliografía:

Manual de Buenas Prácticas en Discapacidad (2014). Oficina Nacional de Empleo Público.

Conceptos Generales de Discapacidad (2021) Archivo PDF  
[file:///C:/Users/yo\\_ha/Documents/TALLER%20DE%20TRABAJO%20FINAL%20-%20PLAN%20DE%20CAPACITACION/Propuestas-Actividades/Lengua-de-Se%C3%B1as/Discapacidad%20-%20Conceptos%20generales-2.pdf](file:///C:/Users/yo_ha/Documents/TALLER%20DE%20TRABAJO%20FINAL%20-%20PLAN%20DE%20CAPACITACION/Propuestas-Actividades/Lengua-de-Se%C3%B1as/Discapacidad%20-%20Conceptos%20generales-2.pdf)

Política de inclusión y equidad para las personas con discapacidad (2023) Archivo PDF  
[file:///C:/Users/yo\\_ha/Documents/TALLER%20DE%20TRABAJO%20FINAL%20-%20PLAN%20DE%20CAPACITACION/Propuestas-Actividades/Lengua-de-Se%C3%B1as/Politica%20de%20la%20Unidad%20de%20Discapacidad.pdf](file:///C:/Users/yo_ha/Documents/TALLER%20DE%20TRABAJO%20FINAL%20-%20PLAN%20DE%20CAPACITACION/Propuestas-Actividades/Lengua-de-Se%C3%B1as/Politica%20de%20la%20Unidad%20de%20Discapacidad.pdf)

### **4.3 Cronograma y Estimación de costos.**

En cuanto al establecimiento de un calendario de actividades, no es posible definir uno dado que esta propuesta deberá ajustarse al cronograma del PAC previsto para el próximo año de la organización. El programa de intervención planteado deberá ser elevado a distintas instancias administrativas, hasta converger en la Coordinación General de Capacitación y Desarrollo (C.G.CyD) de la empresa, quien será la encargada de establecer el cronograma de dicha propuesta.

Respecto a la estimación de costos, varios son los aspectos a tener en cuenta, estos incluyen los recursos humanos, tecnológicos, logísticos, y materiales necesarios para implementar el programa. Aunque buena parte de la capacitación será realizada con recursos propios de la empresa, el desarrollo del programa deberá ajustarse a las limitaciones presupuestarias vigentes. Respecto a las capacitaciones que requieren de plataformas virtuales, es muy importante tener en consideración los costos de montar una plataforma de aprendizaje electrónico. En el caso de la organización considerada en este T.I.F, la misma ya cuenta con una, por lo que solo se contemplarán gastos de mantenimiento. Otros costos también importantes son los asociados a derechos de uso de material audiovisual externo.

Finalmente, otros costos importantes pueden ser lo que surjan de la evaluación del impacto de la capacitación.

A continuación se detallan los costos por módulo.

#### **Módulo 1: Ley Micaela. Género y Diversidad Sexual en el ámbito ferroviario**

- **Instructor:** Personal propio de la empresa.
- **Modalidad:** Virtual, cápsulas de microaprendizaje.

#### **Costos estimados:**

- **Desarrollo de contenido (videos y actividades de autoevaluación):** \$100.000 ARS
- **Plataforma virtual (costo de mantenimiento):** \$10.000 ARS
- **Tiempo del instructor para desarrollo de contenido:** \$80.000 ARS
- **Costo total del Módulo 1:** \$190.000 ARS

#### **Módulo 2: Historia del ferrocarril en la República Argentina**

- **Instructor:** Profesor/a de Historia contratado/a por la empresa.
- **Modalidad:** Virtual, cápsulas de microaprendizaje.

#### **Costos estimados:**

- **Desarrollo de contenido (videos y actividades de reflexión):** \$200.000 ARS
- **Plataforma virtual (costo de mantenimiento):** \$10.000 ARS
- **Tiempo del instructor para desarrollo de contenido:** \$160.000 ARS
- **Costo total del Módulo 1:** \$370.000 ARS

#### **Módulo 3: Capacitación en cuestiones de violencia laboral**

- **Instructor:** Personal propio de la empresa especializado en violencia laboral.

- **Modalidad:** Taller presencial.

**Costos estimados:**

- **Materiales didácticos (impresos, etc.). Desarrollo del contenido:** \$30.000 ARS
- **Tiempo del instructor:** \$40.000 ARS
- **Espacio físico:** Es propio de la empresa.
- **Costo total del Módulo 3:** \$70.000 ARS

**Módulo 4: Buenas prácticas en el trato con usuarios discapacitados**

- **Instructor:** Personal propio especializado en cuestiones de discapacidad.
- **Modalidad:** Taller presencial.

**Costos estimados:**

- **Materiales didácticos (impresos, etc.). Desarrollo del contenido:** \$30.000 ARS
- **Tiempo del instructor:** \$100.000 ARS
- **Espacio físico:** Es propio de la empresa. No hay costo.
- **Costo total del Módulo 4:** \$130.000 ARS

**Costos Totales**

**Desglose total de costos:**

- **Módulo 1:** \$190.000 ARS
- **Módulo 2:** \$370.000 ARS
- **Módulo 3:** \$70.000 ARS
- **Módulo 4:** \$130.000 ARS

**Total general:** \$760.000 ARS

Tal como se explicó antes este costo total deberá ser considerado de manera preventiva según las restricciones presupuestarias vigentes al presupuesto destinado a capacitación.

**4.4 Propuesta de evaluación del programa y sustentabilidad de la propuesta. Análisis F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**

**a- Sobre la evaluación:**

El proceso de evaluación tiene como objetivo medir la efectividad de un programa, al mismo tiempo que permite conocer sobre qué puntos trabajar para mejorar las actividades de capacitación que el programa propone. Según Pain (2011, p. 19), la evaluación de las actividades de capacitación es una excelente manera de garantizar la transparencia del proceso de capacitación, medir su efectividad y resaltar su contribución a los resultados de la empresa. Además, permite trabajar en la mejora de las actividades propuestas.

Respecto a la capacitación propuesta en este TIF, “Programa de Capacitación Integral: Inclusión, Historia y Diversidad”, se propone evaluar la misma mediante dos encuestas, una destinada a los participantes de los módulos virtuales, y otra dirigida a los asistentes de los talleres presenciales. Estas encuestas se encuentran adjuntas en el Anexo V.

Estas encuestas orientadas a los participantes consisten en siete preguntas que buscan medir la satisfacción con la manera en que se dictó el curso, la utilidad del contenido y la aplicabilidad de los mismos. La evaluación se realiza en una escala que va del 1 al 5, siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 muy bueno.

Finalmente, el personal de supervisión lleva a cabo la evaluación de impacto de las capacitaciones, de acuerdo al *Procedimiento de Capacitación*, tal como se detalla en la sección 3.1. La Coordinación General de Capacitación y Desarrollo (CGCyD) de la empresa, solicita a la Subgerencia correspondiente que complete una encuesta a partir de la cual se miden los resultados de las actividades. Un modelo de encuesta se encuentra adjuntado en el Anexo IV. Esta encuesta debe ser completada no antes de los 60 días de finalizada la actividad.

#### **b- Sobre la sustentabilidad**

Para evaluar la sustentabilidad de la propuesta de capacitación, se llevará a cabo un análisis F.O.D.A, que permitirá identificar los factores internos y externos que pueden influir en la implementación y éxito del programa. De acuerdo a Ponce Talancón (2007, p. 114), el análisis F.O.D.A es una evaluación de los factores internos, tanto fortalezas como debilidades, que caracterizan a la organización, y de los factores externos, como oportunidades y amenazas, que analizan el contexto. Este análisis en su conjunto permite diagnosticar la sustentabilidad de la propuesta.

#### **Fortalezas**

1. **Relevancia y Necesidad:** La propuesta se basa en un diagnóstico de las necesidades de capacitación reales del personal de evasión.

2. **Soporte Institucional:** La línea ferroviaria estatal sobre la cual trata este TIF tiene entre sus valores al profesionalismo, el respeto y el reconocimiento. El programa propuesto se alinea con los valores de la organización.
3. **Diversidad de Formatos:** La combinación de microcápsulas virtuales y talleres presenciales permite abordar distintos tipos de aprendizaje y adaptar la capacitación a las preferencias y necesidades del personal.
4. **Enfoque Integral:** La propuesta abarca una variedad de temas relevantes, desde la Ley Micaela y la historia ferroviaria hasta la atención a personas con discapacidad y la gestión de la violencia laboral.

## Oportunidades

1. **Tecnología Disponible:** El uso de plataformas virtuales para microcápsulas aprovecha la infraestructura tecnológica existente y facilita el acceso a la capacitación en cualquier momento y lugar.
2. **Cambio Cultural:** La capacitación en temas de género, diversidad y violencia laboral contribuye a la creación de un ambiente de trabajo más inclusivo y respetuoso, alineado con las políticas de responsabilidad social de la empresa.
3. **Mejora del Servicio:** Un personal mejor capacitado puede mejorar significativamente la calidad del servicio al cliente, lo que puede traducirse en una mayor satisfacción de los pasajeros y una mejor imagen pública para la empresa.

## Debilidades

1. **Resistencia al Cambio:** Puede haber resistencia por parte del personal para adoptar nuevas formas de capacitación o para cambiar sus prácticas habituales.
2. **Disponibilidad de Tiempo:** La carga de trabajo diaria puede dificultar la participación del personal en las actividades de capacitación, especialmente en los talleres presenciales que requieren más tiempo.
3. **Recursos Limitados:** La implementación del programa requiere recursos financieros y humanos que pueden ser limitados, de acuerdo a las restricciones presupuestarias propias de la organización.

## **Amenazas**

1. **Contexto Económico:** La situación económica del país puede afectar la disponibilidad de recursos y la prioridad que se dé a las iniciativas de capacitación.
2. **Cambio en la Dirección:** Cambios en la administración de la empresa pueden conllevar alteraciones en las prioridades y políticas de capacitación.

## **Conclusiones Finales**

La propuesta de intervención al Plan Anual de Capacitación diseñada este T.I.F para el personal de evasión de la línea Ferrocarril del Sur, es una iniciativa bien fundamentada y necesaria. A lo largo de este trabajo, se han desarrollado los conceptos fundamentales que son englobados por la capacitación del personal. A través de un estudio cualitativo descriptivo basado en entrevistas semi-estructuradas, se realizó la detección de necesidades del personal de evasión, y se pusieron de manifiesto los desafíos enfrentados en su interacción diaria con los/las pasajeros/as.

Es importante señalar que, si bien esta propuesta responde a un sector específico, delimitado espacial y temporalmente, dada la envergadura de la organización considerada, la misma posee todas las condiciones para formar parte de una propuesta de intervención que cumple con los parámetros establecidos por la Coordinación General de Capacitación y Desarrollo de la empresa. Sin descuidar el rol activo de los diferentes actores, los entes de gobierno nacional y local pertinentes, la Secretaría de Transporte, el sindicato, los usuarios y la comunidad.

El diseño de la propuesta basado en una combinación de microcápsulas virtuales y talleres presenciales ofrece un enfoque integral y flexible que puede adaptarse a las diversas necesidades y contextos de aprendizaje.

El análisis F.O.D.A revela que, aunque existen algunas debilidades y amenazas, las fortalezas y oportunidades de la propuesta son significativas. La relevancia de los temas abordados y el apoyo institucional proporcionan una base sólida para la implementación exitosa del programa. No obstante, es crucial gestionar de manera efectiva las posibles resistencias y asegurar la disponibilidad de recursos y tiempo para maximizar el impacto de las capacitaciones.

En conclusión, la propuesta no solo tiene el potencial de mejorar la calidad del servicio al cliente y la satisfacción del personal, sino que también puede contribuir a un cambio cultural positivo dentro de la empresa. La sostenibilidad de esta iniciativa dependerá de un compromiso continuo por parte de la administración y del personal, así como de una adaptación flexible a las circunstancias cambiantes del entorno económico y organizacional.

## Referencia bibliográfica

- Albretch, K. 1991. *La excelencia en el servicio*. Legis S.A. Colombia. 205 p.
- Bachetta, C., Balbuena, N. (2022). Ficha de cátedra Gestión y Capacitación de Personal. Normativa vigente en cuanto a la Capacitación de Personal (septiembre de 2022).
- Blake, O. (2000). *Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación*. Buenos Aires: Ed Macchi.
- Blake, O. (2008). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones (6ed)*. Buenos Aires: Ediciones Macchi
- Blake, Oscar Juan (1997) *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones (2ed)*. Macchi, Buenos Aires.
- Cardinaux, Nancy y Kunz, Ana (2005). *Investigar en derecho. Guía para estudiantes y tesisistas*. Buenos Aires: Facultad de Derecho UBA.
- CENACAF. Centro Nacional de Capacitación Ferroviaria. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-22479-206170/texto>.
- Código de buen gobierno corporativo. Recuperado el 15 de diciembre de 2023 de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/codigo\\_de\\_buen\\_gobierno\\_corporativo.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/codigo_de_buen_gobierno_corporativo.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. (8ed). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. (9ed). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A de C.V
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*
- Guía de inscripción. (2023). Cursos INAP. Recuperado de [file:///C:/Users/yo\\_ha/Downloads/Gu%C3%ADa%20de%20Inscripci%C3%B3n%20cursos%20INAP%202023-1.pdf](file:///C:/Users/yo_ha/Downloads/Gu%C3%ADa%20de%20Inscripci%C3%B3n%20cursos%20INAP%202023-1.pdf).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ed). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. 4ª Edición. México: McGraw- Hill
- Hoyler, S. (1970) *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira.
- Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). *Capacitación*. Recuperado el (15 de abril de 2024) <https://capacitacion.inap.gob.ar/>.

- Joseph E. Stiglitz y Jay Rosengard. (2016). *La economía del sector público*. (4ed). Barcelona: Editorial: Antoni Bosch
- Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluación de los programas de formación: Los cuatro niveles*. Berrett-kochler Publishers.
- La Nación (1 de marzo de 2023). *Día del Transporte y del Ferroviario: ¿cuáles son los trenes de larga distancia que funcionan y como sacar pasajes?* Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/dia-del-transporte-y-del-ferroviario-cuales-son-los-trenes-de-larga-distancia-que-funcionan-y-como-nid01032023/>
- La Fraternidad. *Historia del Ferrocarril*. Recuperado el (3 de mayo de 2024) <https://sindicatolafraternidad.org/institucional/historia-del-ferrocarril/>
- Louart, P. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Manual de Buenas Prácticas en Discapacidad (2014). Oficina Nacional de Empleo Público.
- Manual Único de Formación del Personal de Evasión (2016).
- Marradi, Alberto (2007) *Conceptos de objeto y unidades de análisis. Población y muestra*. En Marradi, Alberto, Archenti, Nelida y Piovani, Juan (2007) *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé
- Ministerio de Economía. Transporte (2024). *Trenes*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/transporte/trenes>
- Ministerio de Transporte. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/transporte/trenes-argentinos-capital-humano/mision-vision-y-valores>
- Ministerio de Transporte de la Nación (2019) *Informe anual 2019*.
- Ministerio de Transporte de la Nación. *Protocolo de prevención y actuación contra la violencia laboral, violencia laboral por motivos de género y violencia doméstica*. 2020
- Ministerio de Transporte de la Nación (2020) *Ley Micaela en el Ámbito Ferroviario*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Fundamento de gestión de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Noe, R. A. (2017). *Formación y desarrollo de los empleados*. Educación McGraw-Hill.
- Normativa de la capacitación. *Ficha de cátedra 2023 UNAJ*.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *Guía de capacitación para empleadores y trabajadores*. OIT.
- Pain, Abraham. (2011). *Cómo realizar un proyecto de capacitación, un enfoque de la ingeniería de la capacitación*. Buenos Aires.: Ed. Granica.

- Perez, A. (2019). *Servicio, información y atención al usuario*. Subsecretaría de Transporte Ferroviario. Ministerio de Transporte. Ciudad de Buenos Aires (pp. 1-331).
- Phillips, J.J., & Stone, R. (2002). *Como medir los resultados de la formación: una guía práctica para el seguimiento de los seis indicadores clave*. Profesional McGraw-Hill
- Plan Anual de Capacitación 2023. (31 de octubre de 2022). Unidad de Auditoría Interna. Ciudad autónoma de Buenos Aires
- Ponce Talancón, H., (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1),113-130. [fecha de Consulta 26 de mayo de 2024]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Recomendación206.OIT.(2019)Recuperado:[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R206](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R206)
- Reza Trosino, J. (2007) *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. Mexico D.F.: Panorama
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Ed: PEARSON EDUCACIÓN. Octava edición, México, 2005.
- Rojas Andrés, Serra. (1971) *Ciencia Política: estructura y proyección de las instituciones políticas contemporáneas*, Volumen 1.
- Ruiz Díaz Benitez, Richard. (2023). *El Micro Aprendizaje, Microlearning – La Micro Guía*. Ed. CID – Centro de Investigación y Desarrollo.
- S.J. Taylor; R. Bodgan (1984). “Introducción. Ir hacia la gente”. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. La búsqueda de significados. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Saltos, R., Tohaza, I., y Maldonado, M. (2011). *Gestión del Talento Humano: Detección de Necesidades de Capacitación*. N°3. Ecuador. Editorial: IAEN.
- Sánchez, V. (2013). *Identificación de necesidades de capacitación: una revisión bibliográfica*. *Revista de Ciencias Sociales*. (718-727).
- Serra, Andres (1971) *La administración pública*
- Schein, E. *Psicología de la Organización*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1982.
- Shaw, J. C. 1997. *El cliente quiere calidad*. Hispanoamericana S.A. México. 236p.
- Sociedad del estado (2021). *Sobre nosotros*
- Trabaldo, S., Mendizabal, V., Gonzalez, M. (2017) *Microlearning: experiencias reales de aprendizaje personalizado, rápido y ubicuo* Recuperado de: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/65550/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/65550/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Trotta, M.F. y Cebey, C. (2010). *La capacitación, herramienta para el cambio y la innovación*. (pp. 1-9).

Vera, N. (27 de diciembre de 2021) *Un país de trenes. Como fue el apogeo y ocaso de la red ferroviaria argentina*. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/revista-lugares/un-pais-de-trenes-como-fue-el-apogeo-y-ocaso-de-la-red-ferroviaria-argentina-nid26122021/>

Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Haedo (2012). Capítulo III. “*Breve Historia de los Ferrocarriles Argentinos, su Construcción, su destrucción, su importancia, y proyecto de recuperación*”. Ministerio de Educación. (pp. 1-78).

#### Bibliografía normativa:

Convenio.OIT.N°190.Recuperado:[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190)

OIT.Recomendación206(2019)[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R206](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R206)

Ley 13.653. Régimen de Empresas del Estado. (Con las modificaciones de la Ley 15.023). Boletín Oficial, 28 de marzo de 1955.

Ley 19587/1972. Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Condiciones de higiene seguridad que debe cumplir cualquier actividad en todo el territorio de la República Argentina. Decreto reglamentario 351/79.

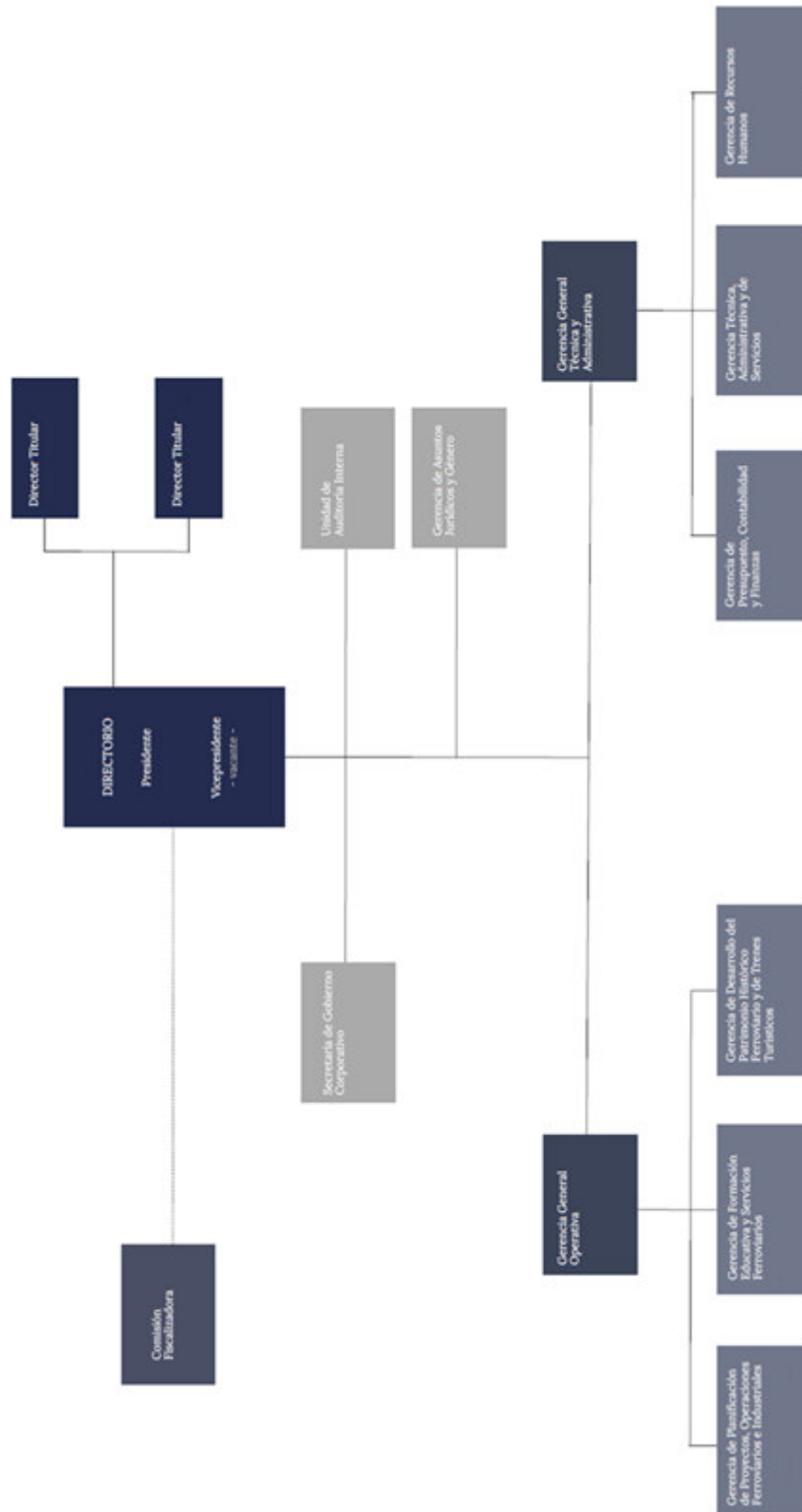
Ley 22.431. Promulgada el 16 de marzo de 1981. Sistema de Protección Integral de Discapacitados

Ley N°27.499. Ley Micaela Promulgada el 10 de enero de 2019.

Decreto N°90.325 del 12 de septiembre de 1936 y actualizado al 31 de diciembre de 1995. Reglamento General de Ferrocarriles

Convenio Colectivo de Trabajo Unión Ferroviaria. CCT-1574/18. Buenos Aires.

# Anexo I Organigrama



## Anexo II Descriptivo de Puesto

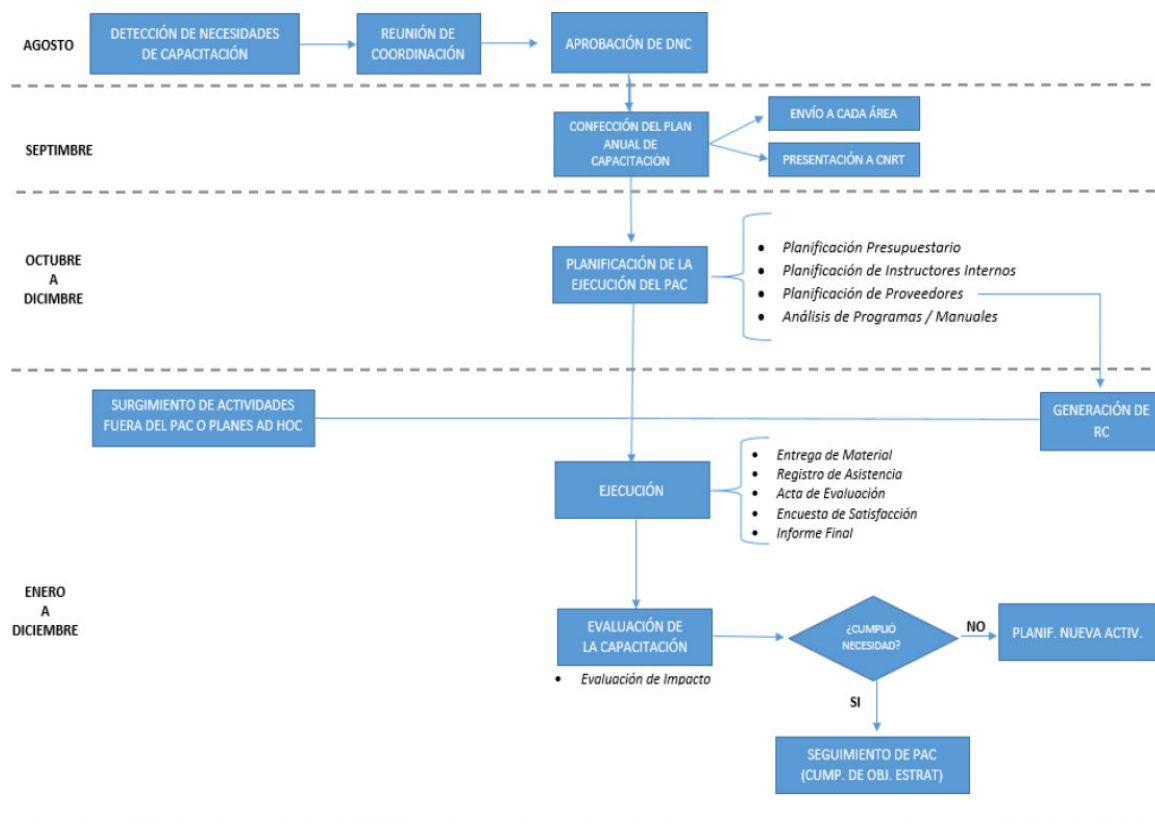
<b>Descriptivo de puesto</b>	
Puesto: Control de Acceso/Evasión	
	<b>Fecha de la última revisión: 20/07/2015</b>
<b>Definición del puesto</b>	
Título del puesto: Control de acceso/Evasión	
Gerencia: Línea Roca	
Subgerencia: Áreas Complementarias	
Lugar de trabajo: Hudson-Villa Elisa (Ramal La Plata)	
Horario laboral: de 5 a 13 horas. Turno mañana	
<b>Tareas de la posición</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Brinda apoyo y colaboración al pasajero en la oportunidad en que lo requiera.</li><li>○ Informa al usuario o usuaria en casos de accidentes, dando aviso de inmediato a su jefatura ante cualquier anomalía que afecte patrimonialmente a la empresa.</li><li>○ Controla los accesos a las estaciones del ferrocarril, impidiendo la evasión de pasajes</li><li>○ Resguarda y evita la utilización indebida o rotura de los molinetes de acceso a las estaciones o instalaciones que se encuentren dentro del área.</li><li>○ Informa al supervisor directo sobre cualquier anomalía en el funcionamiento de los equipos que presentan inconvenientes operacionales.</li><li>○ Concorre a trabajar con el uniforme institucional en perfecto estado de conservación, debiendo mantener una excelente presencia durante toda la jornada laboral, atento a su exposición permanente al público.</li></ul>	
<b>Requisitos</b>	
Formación	
✓ Estudio Secundario Completo	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Buena comunicación hacia el público</li><li>✓ Buena disposición</li><li>✓ Habilidad de cooperar para trabajar en equipo</li><li>✓ Habilidad para despersonalizar el conflicto</li><li>✓ Empatía</li><li>✓ Habilidad para tener una respuesta ágil e inmediata centrada en la solución del problema</li></ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Orientación al usuario</li><li>✓ Trabajo en equipo</li><li>✓ Adaptabilidad</li><li>✓ Comunicación oral y escrita</li><li>✓ Responsabilidad</li><li>✓ Proactividad</li><li>✓ Adaptación al cambio</li></ul>	

En el siguiente cuadro se resumen las tareas del personal de evasión, así como también ciertas habilidades que son requeridas por el puesto. Estas se engloban en tres grandes ítems: la actitud que se debe tener al frente del puesto, la necesidad de estar informado para orientar correctamente al pasajero, y la manera en que se debe proceder para con el mismo.



Fuente: Manual único de formación del personal de evasión

### Procedimiento de Capacitación



**Coordinación General de Capacitación y Desarrollo**  
Subgerencia de Recursos Humanos

## Muestra del PAC consultado

PROCESO DE GESTION DE CAPACITACIÓN SOLICITADA EN PAC					
Entrada	Proceso	Actividad	Responsable	Observaciones	Comunicación/ Registro
RH envía formulario de Necesidades de Capacitación		CGCyD envía Formulario de Detección de Necesidades	Coordinador Gral. Capacitación RH	RH envía en el mes de julio formulario de necesidades de Capacitación de todas las Subgerencias de la Línea para el año siguiente.	Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)
		Detección de necesidades de Capacitación	Coordinador Gral. / Coordinadores Supervisores	Cada sector detecta sus necesidades de Capacitación de acuerdo al personal que cubre cada cargo.	
		Carga y envío del formulario	Secretaría Subgerencia	Se valida el formulario y se envía por correo electrónico a la CGCyD	Correo electrónico
		CGCyD planifica y valida necesidades	Coordinador Gral. Capacitación RH	RH confecciona el Plan Anual de Capacitación para toda la Línea	Plan Anual de Capacitación
		Aprobación del sector	Coordinador Gral.	RH imprime el Formulario validado y el Subgerente lo firma	Plan Anual firmado por Subgerencia
		CGCyD confecciona Plan Anual de la Línea y Presupuesto de Capacitación	Coordinador Gral. Capacitación RH	Plan de Capacitación aprobado por la Subgerencia de RRHH	Plan enviado al CENACAF
		Diseño de Capacitación	Capacitación RH	De acuerdo a la política de Capacitación de Trenes Argentinos y a la necesidad del solicitante, RH implementa capacitación Interna o Externa	Correos, RC, etc.
		Aviso de Capacitación	Capacitación RH	Se comunica al responsable del sector la fecha y lugar de Capacitación para que notifique al personal participante	Correo electrónico
		Coordinación Administrativa	Secretaría Subgerencia	Coordina con la CGCyD y con el Jefe inmediato del Asistente las cuestiones administrativas	Planilla (Archivo MR)
		Realización de Capacitación	Capacitación RH/autoridades del sector/Asistente	Se realiza la Capacitación de acuerdo a lo coordinado conjuntamente por RH y el sector	Planilla de asistencia, Evaluación, etc. (Archivo en RH) /Certificado
		Satisfacción de Asistente	Asistente	Confecciona la planilla de satisfacción de desarrollo de la Capacitación	Planilla (Archivo CGCyD)
		Registro en legajo Personal	Capacitación RH	Se remite copia del certificado otorgado, para archivo	Certificado en el Legajo Personal
		Evaluación del Jefe inmediato	Coordinador/ Supervisor Sector	Planilla describiendo la efectividad de los conocimientos adquiridos en el trabajo diario por parte del participante (eventual)	Evaluación de Impacto (Archivo CGCyD)
		Análisis y Avance del Plan de Capacitación del Sector	Subgerencia Sector	Evaluación del grado de cobertura de las necesidades. Coordinación con la CGCyD	Planilla de Control de Capacitaciones
		Análisis y Avance del Plan de Capacitación de la Línea	Coordinador Gral. Capacitación RH	Evaluación de grado de cumplimiento	Registro de grado de cumplimiento del Plan Anual de Capacitación

PROCESO DE GESTION DE CAPACITACIÓN POR FUERA DEL PAC					
Entrada	Proceso	Actividad	Responsable	Observaciones	Comunicación/ Registro
SG envía solicitud de Capacitación		SG envía solicitud de Capacitación	Subgerente / Coordinador Gral.,	Cada área debe enviar mediante correo electrónico la solicitud de Actividades de Capacitadas no incluidas en el PAC, detallando los motivos dan origen a la necesidad	Correo Electrónico
		Evaluación de la Solicitud	Capacitación RH.	CGCyD evalúa si aprueba o no la solicitud y verifica disponibilidad presupuestaria si la actividad lo requiere	Correo Electrónico
		Diseño de Capacitación	Capacitación RH	De acuerdo a la política de Capacitación de Trenes Argentinos y a la necesidad del solicitante, RH implementa capacitación Interna o Externa	Correos, RC, etc
		Aviso de Capacitación	Capacitación RH	Se comunica al responsable del sector la fecha y lugar de Capacitación para que notifique al personal participante	Correo electrónico
		Coordinación Administrativa	Secretaría Subgerencia	Coordina con la CGCyD y con el Jefe inmediato del Asistente las cuestiones administrativas	Planilla (Archivo MR)
		Realización de Capacitación	Capacitación RH/autoridades del sector/Asistente	Se realiza la Capacitación de acuerdo a lo coordinado conjuntamente por RH y el sector	Planilla de asistencia, Evaluación, etc. (Archivo en CGCyD) / Certificado
		Satisfacción de Asistente	Asistente	Confecciona la planilla de satisfacción de desarrollo de la Capacitación	Planilla (Archivo CGCyD)
		Registro en legajo Personal	Capacitación RH	Se remite copia del certificado otorgado, para archivo	Certificado en el Legajo Personal
		Evaluación del Jefe inmediato	Coordinador/ Supervisor Sector	Planilla describiendo la efectividad de los conocimientos adquiridos en el trabajo diario por parte del participante.	Evaluación de Impacto (Archivo CGCyD)
		Procesamiento de la Evaluación de Impacto	Capacitación RH	CGCyD procesa la evaluación de impacto y analiza si la actividad cumplió con los objetivos programados o no	Planilla (Archivo CGCyD)
		Registro de la actividad	Capacitación RH	CGCyD registra la actividad como Capacitación realizada por fuera del PAC	Archivos de CGCyD

**Entrevista a la supervisora de estaciones** (estaciones Villa Elisa – Hudson. Ramal La Plata).  
Realizada en noviembre de 2023.

**Guía de preguntas N°1. Con el propósito de establecer el diagnóstico organizacional y conocer, analizar y describir la naturaleza de la organización.**

- 1- ¿Cuáles son sus responsabilidades como supervisora de estaciones de la empresa? ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en su puesto y cómo los aborda?
- 2- ¿Conoce la historia de la empresa?
- 3- ¿Qué normativas prevalecen en la organización?
- 4- ¿Cómo lleva a cabo la gestión del personal? ¿Cuántos empleados están bajo su supervisión?
- 5- ¿La organización cuenta con un plan anual de capacitación? Mencione cómo se planifica y si es evaluado dicho plan.
- 6- ¿Usted tiene responsabilidad en la capacitación del personal? ¿Qué herramientas utiliza?
- 7- ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la empresa en su área específica?
- 8- ¿Cuál es su visión sobre cómo la empresa podría mejorar y avanzar en el futuro?

**Guía de preguntas N°2. Detectar las necesidades de capacitación de los empleados y empleadas del sector de evasión.**

- 1- ¿Han sido detectadas necesidades de capacitación en el personal? Ej.: teniendo en cuenta las evaluaciones de desempeño, observaciones, informes, sugerencias realizadas por los mismos empleados/as, etc.
- 2- ¿Ha habido cambios recientes en el trabajo (nuevos métodos, tecnologías, instrumentos, etc.)? Describa los cambios. ¿Se implementó alguna capacitación con referencia a los mismos?
- 3- Respecto a la temática de diversidad de género e igualdad ¿Qué actividades se realizan en la organización para promover el buen trato hacia los usuarios/as que integran el LBGTIQ+?
- 4- Respecto a la violencia en el ámbito laboral ¿Existen recursos disponibles para el personal que ha experimentado situaciones de violencia o acoso, ya sea por parte de usuarios o por parte de otros compañeros, en el ambiente ferroviario?
- 5- ¿Qué procedimientos existen para lidiar con este tipo de situaciones?
- 6- Referente al tema de discapacidad: ¿Cuál es el enfoque de la unidad de discapacidad en el sistema ferroviario?
- 7- ¿Hay un punto de contacto o un servicio de asistencia específico para pasajeros con discapacidad?

8- ¿Cuáles son las instalaciones y adaptaciones disponibles en las estaciones para personas con movilidad reducida?

**Entrevista a empleado/da del sector de evasión** (estación Villa Elisa – Hudson). Realizada en noviembre de 2023.

### **Entrevista exploratoria**

1- ¿Puede describir las principales responsabilidades y tareas de su trabajo en el rol de evasión y cuánto tiempo lleva desempeñándolo?

2- ¿Conoce la historia de la línea ferroviaria de la zona sur del AMBA?

3- ¿Conoce algunas normativas que prevalecen en la empresa referente a la atención al cliente?

4- ¿Cuáles son las principales demandas o necesidades que los usuarios suelen expresar?

5- ¿Hay canales efectivos para compartir información con el fin de garantizar un buen servicio al público?

6- ¿Qué tecnologías o herramientas utilizan en su trabajo para mejorar la atención al público?

7- ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo y la cultura organizacional?

8- ¿Cuál es tu manera habitual de interactuar con los clientes? ¿Has tenido que lidiar con situaciones difíciles al atender al público?

9- ¿Consideras que la capacitación y el apoyo recibidos son adecuados y/o suficientes para enfrentar los desafíos en tu trabajo?

10- ¿Puedes compartir algún ejemplo de una situación de evasión en que la capacitación que recibiste fue especialmente útil? ¿Cómo evalúas la calidad de la capacitación que has recibido?

¿Existen áreas en las que crees que podría mejorarse?

11- Sobre cuestiones de género y diversidad: ¿Has sufrido situaciones de discriminación por cuestiones de género por parte de los usuarios? ¿Cómo lidiaste con esa situación?

12- ¿Has tenido la oportunidad de interactuar con clientes que integren el LBGTIQ+? ¿Cómo te resultó esa experiencia?

13- ¿Conoces la ley Micaela? ¿Podría explicar brevemente algunos de sus puntos más importantes?

14- ¿Consideras que la capacitación dada por la empresa en cuestiones de género y diversidad es adecuada y/o suficiente? ¿Qué mejoras propondrías?

15- ¿Has sufrido situaciones de violencia física o verbal por parte de un usuario? ¿Y por parte de otro compañero/a de trabajo? ¿Has sabido lidiar con esa situación? ¿Conoces cuál es el procedimiento para denunciar incidentes de esta naturaleza en tu entorno de trabajo?

16- ¿Conoce el convenio 190? ¿Sabe de qué trata?

17- ¿Consideras que la capacitación recibida en cuestiones de acoso y/o violencia laboral es adecuada y/o suficiente?

18-En relación a la temática de discapacidad: ¿Has tenido que lidiar con algún cliente con capacidades diferentes? ¿Cómo fue la experiencia?

19- ¿Consideras que la capacitación recibida es adecuada y/o suficiente para enfrentar ese tipo de situaciones?

20- ¿Conoce acerca de la unidad de discapacidad de la empresa? ¿Sabe de qué trata?

21- ¿Has realizado algún curso de lengua de señas para tratar con usuarios/as sordos mudos?

22- ¿Qué mejoras propondrías en la capacitación relativa al trato de clientes con capacidades diferentes?

## Anexo V Evaluación del Programa

### Encuesta destinada a los participantes de los módulos virtuales:

	Título del curso/actividad					Fecha
Apellido y Nombre						
Área						
Pregunta/Puntuación	1	2	3	4	5	CALIFICACIÓN FINAL
¿Cómo calificaría su satisfacción general con la capacitación?						
¿El contenido de las microcápsulas fue claro y fácil de entender?						
¿Los materiales audiovisuales fueron de buena calidad?						
¿En qué nivel consideras que lo aprendido será beneficioso para tu puesto?						
¿Cómo evaluaría la utilidad de las actividades de autoevaluación al final de cada capsula?						
¿En qué nivel el contenido del curso responde a tus necesidades?						
¿En qué nivel calificas el contenido del curso realizado?						
Observaciones/Comentarios						

**Encuesta orientada a los asistentes a los talleres presenciales:**

	Título del curso/actividad					Fecha
Apellido y Nombre						
Área						
Pregunta/Puntuación	1	2	3	4	5	CALIFICACIÓN FINAL
¿Cómo calificaría su satisfacción general con el taller?						
¿El instructor fue claro y efectivo en su enseñanza?						
¿El ambiente del taller fue adecuado para el aprendizaje?						
¿Los temas tratados fueron relevantes para su trabajo?						
¿Cómo evaluaría la utilidad de las simulaciones y ejemplos prácticos?						
¿Qué tan preparado/a se siente para identificar y abordar situaciones relacionadas con los temas tratados?						
¿En qué nivel calificas el contenido del curso realizado?						
Observaciones/Comentarios						

**Encuesta destinada al personal de supervisión para evaluar el impacto de la capacitación:**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la actividad: \_\_\_\_\_ Comisión: \_\_\_\_\_

Fecha de realización de la actividad: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Apellido y Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Marque con una "X" la opción que crea conveniente

Antes de esta capacitación, el nivel de conocimientos o competencias de los cursantes en relación a los temas dictados era:				
Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Después de esta capacitación, el nivel de conocimientos o competencias de los cursantes en relación a los temas dictados es:				
Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
¿Esta actividad ha permitido que su personal a cargo realice nuevas tareas, a partir del conocimiento que ha incorporado?				
Si		No		
¿Esta actividad ha permitido que su personal a cargo perfeccione las tareas que realiza, a partir del conocimiento que ha incorporado?				
Si		No		
¿Qué tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas por la capacitación para el desarrollo del trabajo de su equipo?				
Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
Observaciones/Comentarios:				