



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**IMPACTO DE LA EXTERNALIZACIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA EMPRESA METRO S.A. EN LA ACTUALIDAD**

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

JOHANNA MADRID EWOLDT

Profesor Guía

Oswaldo Pizarro Pulgatti

Valparaíso, Noviembre 2011

INDICE

INDICE	0
TITULO	4
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I	
MARCO REFERENCIAL	9
1. La empresa como organización.	9
1.2 Los valores de la empresa.	9
2. Los Recursos Humanos.....	10
3. El outsourcing o subcontratación.	11
3.1. Definición.	11
3.2. Ventajas de outsourcing.	12
3.3. Desventajas del outsourcing.....	12
3.4 Características de la subcontratación en Chile.	13
4. Servicio.....	13
4.1 Definición de servicio.....	13
4.2. Características de los servicios.	14
5. Cliente.	14
5.1. Definición de cliente.	14
5.2. Tipos de clientes.....	14
5.3. Percepción del cliente.	14
5.4. Satisfacción del cliente.	15

6. Atención al cliente.....	15
6.1. Definiciones de atención al cliente.....	15
6.2 Características de la atención al cliente.	16
7. Calidad.	16
7.1 Definición de calidad.	16
7.3. Dimensiones de evaluación de la calidad en el servicio.	17
7.4. Medidas para el control de la calidad.	17
8. Metro S.A.....	18
8.1 Presentación de la empresa.	18
8.2 Nombre y ubicación de la empresa.	18
8.3 Objetivos de la empresa.....	18
8.4 Breve reseña y aspectos legales.....	19
8.5 Estructura organizacional y dependencia.	19
8.6 Metro y sus clientes.....	20
9. Perfil de las empresas y trabajadores externos que prestan servicios a Metro S.A...21	
 CAPITULO II	
METODOLOGIA.....	22
1. Problema de investigación.....	22
1.1. Planteamiento del problema.....	22
2. Objetivos.....	23
2.1. Objetivo general.	23
2.2. Objetivos específicos.....	23
3. Descripción de la muestra.....	24
3.1. Unidad de análisis.	24

3.2 Proceso de muestreo.	24
3.4 Tamaño de la muestra.	25
4. Instrumento aplicado.	25
4.1. Escala tipo Likert.	25
CAPITULO III	
PROPUESTA TÉCNICA Y RESULTADOS ESPERADOS.	30
1. Propuestas técnicas.	30
1.1 Propuesta para EME Servicios Generales en base a su servicio de cajeros.	30
1.2 Propuesta para Eulen en base a su servicio Asistentes al Cliente.	30
1.3 Propuesta para Seguricorp en base a su servicio Asistentes de Andén.	31
1.4 Propuestas para Metro aplicables a los servicios ofrecidos por EME, Eulen y Seguricorp.	31
2. Resultados esperados.	32
CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFIA	35
ANEXO N° 1 GRÁFICOS RECLAMOS PRIMER TRIMESTRE AÑO 2011	37
ANEXO N° 2 ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO.	41
1. Modelo de la encuesta.	42
2. Gráficos correspondientes a la encuesta al cliente externo.	46

**IMPACTO DE LA EXTERNALIZACIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA EMPRESA METRO S.A. EN LA ACTUALIDAD**

RESUMEN

La administración moderna acoge actualmente como estrategia para una mayor productividad y eficiencia en la empresa la contratación externa de labores y servicios. En nuestro país esta modalidad ha seguido la denominación de subcontratación.

Una de las consecuencias del auge de esta tendencia de la administración moderna de contratar externamente, es la reducción de los empleados directos o de nómina de las empresas al entregar servicios o actividades asumidos anteriormente por ellas.

Por lo anterior el problema de este estudio es **¿Cómo afecta a la empresa Metro S.A. el subcontratar personal desde el punto de vista de la calidad de servicio al cliente externo?** El objetivo principal pretende resolver la incógnita determinando el impacto del problema.

De esta forma se podrá apreciar la percepción de satisfacción que tienen los clientes con respecto a la calidad de la atención que les otorga el personal que trabaja en las estaciones de Metro, tomando en consideración que este estudio evalúa la atención brindada por personal externo. Lo anterior para mejorar la elección de colaboradores que prestan o prestarán servicio dentro de las mencionadas estaciones.

Es así como este trabajo podrá ser utilizado por las empresas contratistas de Metro para mejorar sus procesos de selección de personal, considerando que la empresa para la cual trabajan tiene dentro de su misión convertirse en una “empresa de servicios modelo”.

A su vez Metro obtendrá una perspectiva que le permitirá dentro de sus atribuciones adoptar o mejorar sus políticas con respecto a sus trabajadores contratistas a fin de alcanzar la excelencia en la calidad de atención para los clientes de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La importancia de este estudio está en que es necesario determinar si al transferir algo tan fundamental como son los recursos humanos, a una compañía ajena a la visión de la empresa principal, se lograra mantener la calidad en la atención que los clientes requieren y esperan.

Por otra parte al subcontratar se transfiere también el control de este personal lo que pone de manifiesto la importancia de encontrar los mecanismos correctos para introducir a los trabajadores idóneos que brinden esta atención.

El prestigio de Metro como empresa de Transporte le permite contar con una demanda asegurada, sin embargo no deja de perfeccionar su servicio y la subcontratación del personal externo indiscutiblemente afecta, ya sea favorable o contrariamente, a la calidad en la atención de los más de 2 millones de pasajeros que se transportan diariamente a través de este medio de locomoción.

Un breve estudio de algunas de las teorías de la administración muestra como la Reingeniería sugiere un redimensionamiento de la empresa a través de la contratación externa de varias de las actividades y servicios que hacían parte de la labor interna empresarial.

La primera variable de este estudio es la llamada subcontratación, tercerización u outsourcing, la cual hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios, y la empresa que lo aplica, es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Este modo de operar es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes. De esta mejora en el servicio a los clientes se desprende la segunda variable de estudio la calidad de atención a los clientes. La calidad debe ser comprendida como el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, por lo que la calidad de atención al cliente se entenderá como la capacidad de los servicios de dar respuestas aptas, adecuadas y en correspondencia con las expectativas, las necesidades y demandas de los clientes.

Hoy en día la Empresa de Transportes de Pasajeros Metro S.A. tiene una dotación de personal perteneciente a la empresa reducida, esto debido a que ha externalizado sus necesidades en RR.HH. Para lo anterior ha recurrido a empresas contratistas las cuales introducen personal que prestan diferentes servicios en las estaciones de la Red de Metro, es importante aclarar que todos estos servicios están ampliamente ligados a la atención de los usuarios de Metro.

En concordancia con lo anterior se presentan los objetivos de este trabajo:

- Objetivo general: Determinar cómo impacta a Metro S.A. la subcontratación de personal, desde la perspectiva de calidad de servicio al cliente externo, para mejorar el proceso de ingreso de colaboradores externos a la organización.
- Objetivos específicos:
 - 1-Indagar en las políticas de selección de personal con que cuentan 3 de las empresas contratistas de Metro S.A. (EME, Eulen, y Seguricorp) involucradas en la atención al cliente, encargadas de los servicios de cajeros, asistentes al cliente y asistentes de andén.
 - 2-Revisar las políticas respecto del personal externo con que cuenta Metro S.A.
 - 3-Revisar si los reclamos, en el primer trimestre del año 2011, hacia trabajadores externos presentes en estaciones se relacionan con la atención a los clientes.
 - 4-Realizar una encuesta que indique la percepción de los clientes referente a la calidad de la atención en los servicios, ofrecidos por las empresas contratistas que se desempeñan en las estaciones de Metro.

El trabajo realizado está estructurado en tres capítulos: en el primer capítulo, tras una descripción general de la organización y los RR.HH., se realiza una revisión de la literatura especializada del campo en outsourcing. Así, primero, se trata la subcontratación, para pasar a lo referente a la calidad de atención a los clientes con lo que se exponen todos los factores que interviene en el tema, en este capítulo también se realiza una descripción de la empresa en que se realizó el estudio. El segundo capítulo está dedicado a la exposición de la metodología de trabajo que se propone y la tabulación de los resultados obtenidos con ella. El tercer, y último, capítulo, se centra en las

propuestas técnicas elaboradas para mejorar el ingreso de personal externo a la empresa Metro S.A. y da a conocer las conclusiones las cuales muestran las características más relevantes de la investigación. Concluyo el trabajo con una sección dedicada a los anexos que pretende sintetizar los resultados y mostrar con claridad lo expresado en la tabulación de los mismos.

La metodología utilizada para esta investigación es de tipo exploratorio / descriptivo esto debido a que si bien se puede encontrar amplia literatura e información con respecto a la subcontratación, la calidad y la atención al cliente no se ha realizado ningún estudio con el caso particular de esta práctica en la empresa Metro S.A. por lo que se desconocen las actuales implicancias en la atención de sus clientes y se espera describir la situación sin alterar la información obtenida.

Dado lo anterior se optara por un diseño de investigación no experimental con el fin de observar los fenómenos al natural, así también se utilizara el diseño de investigación transversal descriptivo porque se recolectaran datos en un momento dado y en un tiempo único.

La unidad de análisis estará compuesta por los usuarios de la Red de Metro presentes en las estaciones que requieran atención de alguno de los servicios ofrecidos por el personal de las empresas contratistas.

El muestreo será de tipo no probabilístico debido a que se espera medir la percepción de los sujetos.

La recolección de datos se hará a través de una encuesta como instrumento de medición, para conocer la percepción que tienen los clientes de la atención brindada por el personal externo que trabaja en Metro S.A.

Por último este estudio se realizara con un enfoque predominante de tipo cualitativo pues se intentan rescatar contenidos subjetivos de los sujetos a investigar.

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

1. La empresa como organización.

Una organización es un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común, guiadas por reglas, métodos y principios desarrollados por ellas mismas. (Bueno, 1996).

Dávila (2004) menciona que las organizaciones disponen de una determinada estructura jerárquica y de puestos ordenados en unidades; además de que están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de componentes como: poder, control, división del trabajo, liderazgo, motivación y el logro de objetivos.

De acuerdo con Bueno (1996), la empresa como organización es un sistema abierto en el que se persiguen objetivos a través de un plan común, constituido por 5 elementos: sistema de dirección, sistema humano, sistema técnico, sistema cultural y sistema político, todos ellos rodeados por su entorno. Mientras que Kast y Rosenzweig, citado por Bueno, mencionan que la organización está conformada por subsistemas, que son: subsistema de objetivos y valores, técnico, psicosocial y estructural, unidos por el sistema directivo, todos movidos por un entorno, conformando a la empresa como organización impulsada por flujos de entradas y salidas, ya sean de información, materiales y/o energía.

Las organizaciones son dinámicas ya que crecen, cambian, se reproducen, deterioran, progresan y a veces mueren, son además conflictivas debido a que el establecimiento y búsqueda de sus objetivos implica la oposición, negación e imposición entre los intereses de sus diversos miembros, por lo que los objetivos de la organización no son estáticos ni necesariamente se llevan a cabo de la manera en que han sido formulados formalmente, ya que en realidad pueden desviarse reflejando los intereses de quienes tengan el control. (Dávila, 2004)

1.2 Los valores de la empresa.

De acuerdo con Andrade (Cit. en Vargas, 2007) los valores organizacionales son definidos como "aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su

comportamiento y orientan sus decisiones". Para Deal y Kennedy (1986), los valores "son las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura corporativa".

El hecho de que existan sistemas de valores en las organizaciones conformadas por individuos, quienes a su vez tienen sus propios sistemas de valores personales, nos permite afirmar que los esfuerzos organizacionales de desarrollo de recursos humanos pueden diseñarse con orientaciones hacia los valores que las organizaciones consideran ser los que conformen su cultura.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Saben que su opinión es escuchada.
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la empresa.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas" que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, entre otros.

2. Los Recursos Humanos.

De acuerdo con Arias (1989) el esfuerzo humano resulta vital para el buen funcionamiento de cualquier organización, y si dicho elemento está dispuesto a dar ese esfuerzo que se requiere, entonces todo marchara y fluirá de manera exitosa en la empresa y si no es así de lo contrario no funcionará y todo se detendrá.

No sólo el esfuerzo es la única actividad que se requiere también existen otras actividades que dan valor al ser humano como lo son: sus conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, sus aptitudes, sus actitudes, habilidades, potencialidades, salud física y mental, etc., todos estos aspectos son muy importante para el individuo en su vida diaria pero primordialmente para que pueda realizar su trabajo de manera adecuada.

“El propósito de la administración de los recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. (Werther, Jr. Y Davis, 2000, 9). Las actividades de los recursos humanos vienen a contribuir al mejoramiento de la productividad, puede ser de manera directa o indirecta, en el caso de la directa crean mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta buscan mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados.

Por ningún motivo los Recursos Humanos pueden ser propiedad de la organización, ellos son voluntarios que prestan sus propios recursos, su patrimonio personal, para llevar a cabo la actividad laboral.

3. El outsourcing o subcontratación.

El Outsourcing es la tendencia utilizada cada vez con mayor frecuencia por las empresas, que consiste en delegar a otras empresas, la ejecución de una serie de servicios materiales e inmateriales, que anteriormente asumía directamente a través de sus propios empleados.

Se busca básicamente que la empresa se concentre en su objeto principal dejando a otras empresas especializadas una serie de labores por las cuales se estaba perdiendo agilidad y productividad.

3.1. Definición.

- “Es la transferencia de parte del trabajo de una empresa a otra externa mediante un contrato de servicios. Es la contratación a largo plazo de procesos de un proveedor externo para conseguir mayor efectividad... se trata de un crecimiento basado en la capacidad de concentrarse en aquellas áreas que contribuyen de manera directa al éxito de la compañía, a fin de que ésta sea reconocida en los mercados y ofrezca productos o servicios con el sello de la excelencia” (Pérez, 1995, 42).
- La acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. (Rothery, 1996)

3.2. Ventajas de outsourcing.

Resumiendo brevemente las ventajas que se dan al outsourcing tenemos:

- La empresa delega responsabilidades en el momento de contratar por outsourcing, ganando tiempo para concentrarse en actividades centrales.
- Los costos de actualización tecnológica son asumidos por el contratista. Los contratistas se ven en la obligación de crear estándares de calidad al más alto nivel, convirtiendo al contratante en usuario de ellos sin el costo en el que debería incurrir para llegar a dichos estándares de manera individual.
- Otra ventaja importante es la posibilidad de compartir los riesgos de determinada operación con el contratista, lo que implica que un error o fracaso en la orientación dada por la compañía contratista no será asumida en su totalidad por el empresario. La importancia de poder compartir los riesgos está en la relación tan cercana que surge entre contratante y contratista ya que ambos tienen la necesidad y el compromiso de ser exitosos.
- Permite aumentar la inversión de capital en las áreas centrales de la empresa.

3.3. Desventajas del outsourcing.

También se habla de desventajas de esta modalidad.

- Si hay un cambio significativo en la dirección de la empresa que haga inoperante o no justifique el outsourcing, puede llevar a grandes pérdidas económicas y a serias implicaciones legales si se pretende terminar anticipadamente el contrato que para dichos efectos se celebró. Por ello es necesario el diseño de un contrato con un buen grado de flexibilidad con la capacidad de adaptarse a nuevas necesidades o innovaciones tecnológicas.
- La implementación del outsourcing en las empresas, puede desmoralizar a los empleados, quienes pueden sentirse amenazados en su estabilidad laboral y bajar la productividad en su trabajo.
- También se habla de una posible inestabilidad en la relación de trabajo entre contratista y contratante, por los cambios que la compañía contratante haga de sus gerentes o personal de apoyo.
- Puede provocar la pérdida de control de la empresa sobre las operaciones o servicios contratados por outsourcing.

3.4 Características de la subcontratación en Chile.

- La prestación del servicio la realiza el contratista por su cuenta y riesgo. Es decir, puede desarrollarla directamente o por medio de otras personas, conservando siempre sobre sí la responsabilidad de su ejecución.
- El elemento dependencia o subordinación, esencial en la relación laboral, no se debe ver involucrado en ningún sentido en la relación entre contratante y contratista.
- La autonomía técnica y directiva con que cuenta el contratista implica actuar conforme sus propios lineamientos, sus propios elementos y procedimientos; la única injerencia del contratante se da respecto del resultado final que es en últimas la razón por la cual contrató.
- La relación entre el contratante y el contratista se desarrolla generalmente bajo un contrato de prestación de servicios, lo que implica que para su celebración, solo requiere del acuerdo de las partes; se adquieren obligaciones para cada una de ellas, entre las que están ejecutar la tarea u obra encomendada y el pago de un precio o remuneración.
- El contratista puede prestar el servicio de manera personal o directa, o también a través de otras personas.

4. Servicio.

4.1 Definición de servicio.

- Un servicio es toda aquella prestación, proceso y desempeño ofrecido por alguna organización. (Zeithaml y Bitner, 2002).
Los servicios, según Zeithaml, abarcan una gran cantidad de industrias, desde telecomunicaciones, hoteles, transporte, servicios financieros, tecnología de información, etc.
- “Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico” (Kotler, 1996, 464).
- De acuerdo con Grönroos (1994) los servicios son una actividad o unas series de actividades de naturaleza más o menos intangibles, que por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el cliente y

los empleados del servicio, y/o los recursos o bienes físicos, y/o los sistemas del proveedor del servicio, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.

4.2. Características de los servicios.

Un servicio no se puede conducir, inspeccionar, almacenar o apilar centralmente. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal. Si se prestó inadecuadamente un servicio no se puede revocar y no se puede repetir por lo que las reparaciones serán el único medio de compensación.

5. Cliente.

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsador de las empresas, ya que hacia ellos va dirigido el servicio o producto final.

5.1. Definición de cliente.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001), el cliente es “toda aquella persona que utiliza los servicios de otra. Respecto al comerciante, la persona que habitualmente compra en su establecimiento”, en pocas palabras un cliente es la persona u organización que recibe un producto y que tiene que pagar un costo (monetario) por ello.

5.2. Tipos de clientes.

- Cliente Interno: El cliente interno se refiere a los empleados que dependen de otros empleados de la misma organización, para apoyarse mutuamente y proveer internamente de bienes y servicios, con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia (Zeithmal, et al. 2002, 93).
- Cliente externo: El cliente externo por su parte se refiere a las personas, así como los negocios que ejercen como compradores de bienes y servicios de una organización.

5.3. Percepción del cliente.

La percepción del cliente se refiere a la evaluación del servicio o producto recibido en función de cómo es que éste ha cubierto sus necesidades (Schembri y Sandberg, 2002, 190-191).

Según estos mismos autores se puede explicar desde otro punto de vista la percepción del cliente sobre un servicio.

Schembri y Sandberg, citan el modelo de la Calidad en el Servicio Percibida (Cit. en Grönroos, 1984), el cual propone dos dimensiones que constituyen la entrega del servicio: la calidad técnica o el resultado de la calidad del servicio y la calidad funcional o la calidad del proceso del servicio. Explican que estas dos dimensiones se afectan mutuamente en el desempeño del servicio.

5.4. Satisfacción del cliente.

Philip Kotler define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (1996,40)

6. Atención al cliente.

Un producto o servicio ofrecido por una empresa posee diferentes elementos indispensables que independiente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan para satisfacerlos.

6.1. Definiciones de atención al cliente.

- Según el sitio (http://portaldocomerciante.xunta.es/Archivos/ArchivosImpBiblioteca/atencion_cliente.pdf) “La atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, etc... se logra complacer y fidelizar al cliente. Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal”.
- Otro sitio de Internet (www.capsulasdemarketing.com/diccionario-a.html) nos dice que es el “conjunto de acciones encaminadas en una empresa para mantener relaciones duraderas con sus clientes o prospectos”.

6.2 Características de la atención al cliente.

R. Desatnick (1990) dice que las características más importantes que debe tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no le habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente. El cliente agradece que quieran ser amable con él.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

7. Calidad.

7.1 Definición de calidad.

- El significado de la palabra “calidad”, en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) es el siguiente: “Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser una persona o cosa; superioridad en su línea.”
- Calidad según Evans y Lindsay se define como “una mezcla de perfección, consistencia, eliminación de desperdicio, rapidez de entrega, cumplimiento de políticas y procedimientos, proporcionar un producto bueno y utilizable, hacerlo bien a la primera, agrandar o satisfacer a los clientes, servicio total al cliente”.(Evans y Lindsay. 2000, 10).
- Para W. Edward Deming (1989), la calidad significaba ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua.

Los conceptos citados anteriormente, muestra en diferentes términos lo que significa la calidad para varios autores; sin embargo, todos coinciden en los mismos puntos: la calidad depende de las necesidades del consumidor y este es el que proporciona los estándares para tenerla.

7.2. Calidad en el servicio.

Es importante explicar la Calidad en el Servicio como tal. Uno de los enfoques de la calidad en el servicio lo podemos encontrar con Lori S. Cook y Rohit Verma (2002) en su publicación “Explorando los lazos entre un Sistema de Calidad, Calidad en el Servicio y el Desempeño de la Excelencia: Una perspectiva de los proveedores de servicios”, donde expresan que la entrega de un servicio de alta calidad depende en gran medida de los empleados que están directamente relacionados con el cliente, de ahí la importancia de que ellos acepten una cultura interna de calidad.

7.3. Dimensiones de evaluación de la calidad en el servicio.

De la misma forma, Cook y Verma (2002) coinciden en que la calidad en el servicio está íntimamente relacionada con la satisfacción del cliente y la percepción de éste sobre el servicio. He aquí la forma en que los clientes consideran cinco dimensiones para evaluar la calidad en el servicio de acuerdo a las dos sentencias anteriores:

- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Seguridad
- Empatía
- Tangibles

7.4. Medidas para el control de la calidad.

Las empresas públicas y en general las de servicios pueden tomar tres medidas para el control de calidad:

1. Invertir en una buena selección de personal y capacitación de éste.
2. Establecer un servicio ejemplar por todo aquello que la gente no ve.
3. Monitorear la satisfacción del cliente mediante sistemas de quejas y sugerencias, encuestas de clientes, de manera que un servicio deficiente pueda detectarse con mayor rapidez y corregirse.

8. Metro S.A.

8.1 Presentación de la empresa.

La Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A. presta el servicio de transporte de pasajeros en ferrocarriles metropolitanos, así como actividades anexas a ésta, en la Región Metropolitana.

Los actuales negocios de la empresa corresponden a:

- a) Transporte de pasajeros en las Líneas 1, 2, 4, 4A y 5 de su Red;
- b) Administración de su infraestructura, para la integración con distintos modos de transporte;
- c) Arrendamiento de locales y espacios comerciales en las estaciones de su Red, y
- d) Publicidad y promociones en trenes y estaciones.

Metro es una empresa que ha asumido un compromiso con la ciudad de Santiago y su futuro. Para ello está desarrollando diversas áreas de trabajo orientadas a:

- Entregar un servicio de excelencia a más de 2.200.000 pasajeros diarios.
- Conectar la ciudad y ser un punto de encuentro ciudadano.
- Ser la columna vertebral del sistema de transporte público de la ciudad, colaborando de manera activa a la modernización del transporte.

8.2 Nombre y ubicación de la empresa.

La razón social es: Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A.

Su nombre de fantasía corresponde a: Metro S.A

Está ubicada en: Avda. Libertador Bernardo O'Higgins N° 1414, Santiago.

El teléfono es: 56 - 2 - 9372000

Y su página Web: www.metrosantiago.cl.

8.3 Objetivos de la empresa.

La Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A. tiene por objeto la realización de todas las actividades propias del servicio de transporte de pasajeros en ferrocarriles metropolitanos u otros medios eléctricos complementarios y las anexas a dicho giro, pudiendo con tal fin ejecutar cualquier acto u operación relacionados con el objeto social.

8.4 Breve reseña y aspectos legales.

El 28 de enero de 1989 se publicó en el Diario Oficial la Ley N° 18.772, que establece las normas para transformar la Dirección General de Metro en Sociedad Anónima. En virtud de este cuerpo legal, el Fisco de Chile y la Corporación de Fomento de la Producción constituyeron, mediante escritura pública de fecha 24 de enero del 1990 otorgada ante el Notario Público de la ciudad de Santiago don Raúl Undurraga Laso, la sociedad denominada “Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A.”, pudiendo usar para todos los efectos legales y comerciales el nombre de fantasía “Metro S.A.”.

El extracto de la citada escritura pública se publicó en el Diario Oficial de fecha 25 de enero de 1990, rectificado en publicación de Diario Oficial de 26 de enero del mismo año. Su inscripción en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Santiago se realizó el 25 de enero de 1990, rol a fojas 2681, N° 1427. La Ley N° 18.772 fue modificada por el artículo 55 de la Ley N° 18.899, publicada en el Diario Oficial el 30 de diciembre de 1989, y por el artículo 3º, letra a) de la Ley N° 19.046, publicada en el Diario Oficial el 20 de febrero de 1991.

Metro se rige por las normas de las sociedades anónimas abiertas y está sometido a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros. Adicionalmente a las normas del derecho común, aplicables a toda sociedad anónima abierta, Metro también está sujeto a las normas de derecho público por las que se rigen las empresas en que el Estado es dueño o tiene participación mayoritaria.

8.5 Estructura organizacional y dependencia.

La Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A. es una Sociedad Anónima desde enero de 1990, cuyos accionistas al 31 de diciembre de 2010 son la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO, con 56,74% y el Fisco de Chile con 43,26%.

La Administración Superior de la Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A. está radicada en su Directorio, integrado por su Presidente, Vicepresidente y cinco Directores.

- Directorio

Presidente: Raphael Bergoeing Vela

Vicepresidente: Carlos Zepeda Hernández

Director: Fernando Aguirre Díaz

Director: Domingo Arteaga Echeverría

Directora: Verónica Edwards Guzmán

Director: Bernardo Fontaine Talavera

Director: Clemente Pérez Errázuriz

El equipo Gerencial está compuesto por un Gerente General, un Contralor, un Fiscal y cinco Gerentes de las diversas áreas de la empresa.

- Ejecutivos

Gerente General: Roberto Bianchi Poblete

Contralor: Víctor Millard González

Fiscal: Gonzalo Morales Moreno

Gerente de Operaciones y Servicios: Jaime Adasme Araya

Gerente Comercial y Asuntos Corporativos: Álvaro Caballero Rey

Gerente de Recursos Humanos: Gastón Moya Rodríguez

Gerente de Desarrollo y Proyectos: Víctor Morales Vega

Gerente de Ingeniería y Tecnología: Gastón Quezada Rissetti

Gerente de Administración y Finanzas: Hernán Vega Molina

Gerente de Planificación y Control de Gestión: Roland Zamora Vega (I)

8.6 Metro y sus clientes.

Dentro de sus guías la empresa Metro ha fijado cinco valores los cuales reflejan lo que se espera del personal, el primer valor que se menciona es la “Preocupación por el cliente”, lo que indica lo importante que son estos para la empresa. Sumado a lo anterior a fines del año 2009 el Directorio de Metro aprobó la Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) la cual describe los compromisos que tiene con sus públicos de interés: clientes, trabajadores, proveedores y la sociedad. Cabe destacar entonces el compromiso con sus clientes descrito en el Informe de Sustentabilidad 2009 (disponible en el sitio electrónico www.metro.cl)

Metro con sus clientes:

- Ser una de las empresas líderes en servicio.
- Trabajar permanentemente en innovar e incorporar servicios que agreguen valor.

- Entregar un servicio cordial, inclusivo y respetuoso.
- Tener información disponible y oportuna.

9. Perfil de las empresas y trabajadores externos que prestan servicios a Metro S.A.

Metro a través de sus licitaciones realiza un proceso de selección de empresas externas que prestarán servicios en diferentes ámbitos dependiendo de las necesidades puntuales de la empresa.

Independiente de los cargos requeridos Metro en sus licitaciones de personal exige a las empresas externas:

- Contar con la autorización legal para prestar el servicio.
- Contar con 2 años o más de experiencia en el servicio ofrecido.
- Tener contratos vigentes con una cantidad superior a 50 o más personas que sean adecuadas para prestar servicios a Metro.

Por otra parte Metro establece que todas las personas que se desempeñen en sus instalaciones deberán contar como base con el siguiente perfil.

- Orientación al cliente.
- Trabajo de equipo y colaboración.
- Orientación a la calidad.
- Seguridad
- Eficiencia
- Transparencia
- Actitud positiva hacia el trabajo.

CAPITULO II

METODOLOGIA

1. Problema de investigación.

¿Cómo afecta a la empresa Metro S.A. el subcontratar personal desde el punto de vista de la calidad de servicio al cliente externo?

1.1. Planteamiento del problema.

Un breve estudio de algunas de las teorías de la administración muestra como la Reingeniería sugiere un redimensionamiento de la empresa a través de la contratación externa de varias de las actividades y servicios que hacían parte de la labor interna empresarial.

Es de esta forma que surge la primera variable de este estudio la llamada subcontratación, tercerización u outsourcing, la cual hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios, y la empresa que lo aplica, es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Este modo de operar es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes.

De esta mejora en el servicio a los clientes se desprende la segunda variable de estudio la calidad de atención a los clientes externos. La calidad debe ser comprendida como el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, por lo que la calidad de atención al cliente se entenderá como la capacidad de los servicios de dar respuestas aptas, adecuadas y en correspondencia con las expectativas, las necesidades y demandas de los mismos.

La tercerización se presenta como una solución para la organización, encontramos que cuando se contrata a una empresa externa esta se especializa en el servicio que ofrece por lo tanto se espera que genere una mayor calidad en el servicio que presta. Cabe mencionar que esta calidad en el servicio puede ser medida tanto por los clientes internos como los externos pero para efectos de este estudio solo se tomara la perspectiva de la calidad en la atención a los clientes externos o también llamados usuarios de Metro.

La Empresa de Transportes de Pasajeros Metro S.A. actualmente tiene una dotación de personal perteneciente a la empresa reducida, esto debido a que ha externalizado sus necesidades en RR.HH. Para lo anterior ha recurrido a empresas contratistas las cuales introducen personal que prestan diferentes servicios en las estaciones de la Red de Metro, es importante aclarar que todos estos servicios están ampliamente ligados a la atención de los usuarios de Metro.

Si consideramos que Metro cuenta con alrededor de 3.300 trabajadores directos y aproximadamente 870 se desempeñan en estaciones, las que actualmente suman 108, quiere decir que en promedio hay 8 personas pertenecientes directamente a Metro por estación, de las cuales solo 1 o 2 (jefes de estación) están relacionadas con la atención a los usuarios, esta cifra está muy por debajo de la cantidad de trabajadores externos que se desempeñan en estaciones. La realidad es que en una estación considerada de poca complejidad trabajan en la atención de clientes aproximadamente 5 personas de empresas externas objetos de este estudio v/s 1 trabajador que pertenece a Metro.

De aquí la importancia del estudio, ya que es necesario determinar si al transferir algo tan fundamental como son los recursos humanos, a una compañía ajena a la visión de la empresa principal, se lograra mantener la calidad en la atención que los clientes requieren y esperan. Por otra parte al subcontratar se transfiere también el control de este personal lo que pone de manifiesto la importancia de encontrar los mecanismos correctos para introducir a los trabajadores idóneos que brinden esta atención.

2. Objetivos.

2.1. Objetivo general.

- Determinar cómo impacta a Metro S.A. la subcontratación de personal, desde la perspectiva de calidad de servicio al cliente externo, para mejorar el proceso de ingreso de colaboradores externos a la organización.

2.2. Objetivos específicos.

- Indagar las políticas de selección de personal con que cuentan 3 de las empresas contratistas de Metro S.A. (EME, Eulen, y Seguricorp) involucradas en la atención al cliente, encargadas de los servicios de cajeros, asistentes al cliente y asistentes de andén.

- Revisar las políticas respecto de personal externo con que cuenta Metro S.A.
- Revisar si los reclamos, en el primer trimestre del año 2011, hacia trabajadores externos presentes en estaciones se relacionan con la atención a los clientes.
- Realizar una encuesta que indique la percepción de los clientes referente a la calidad de la atención en los servicios, ofrecidos por las empresas contratistas que se desempeñan en las estaciones de Metro.

3. Descripción de la muestra.

3.1. Unidad de análisis.

Para Hernández y otros (1997) “el interés se centra en “quienes”, es decir, en los sujetos u objetos de estudio. Esto depende del planteamiento inicial de la investigación”. Para seleccionar una muestra primero hay que definir la unidad de análisis.

La unidad de análisis estará compuesta por los usuarios de la Red de Metro presentes en las estaciones que requieran atención de alguno de los servicios ofrecidos por el personal de las empresas contratistas.

3.2 Proceso de muestreo.

De acuerdo a Kinnear y Taylor (2000,400) el muestro ofrece beneficios importantes:

- Una muestra ahorra dinero.
- Una muestra ahorra tiempo.
- Una muestra puede ser más exacta.
- Una muestra es mejor si el estudio conlleva la destrucción o contaminación del elemento muestreado.

Para seleccionar la muestra hay que tener en cuenta cual es la población. Una población adecuadamente designada debe definirse en términos de elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo. En el caso de este estudio, la población será la siguiente:

- Hombres y mujeres de 18 años en adelante, que pagan pasaje normal, ingresan o salen por estación La Cisterna línea 2 en hora punta AM y requieren atención de parte de contratistas de Metro.

3.3. Tipo de muestra.

Para este estudio se utilizó una muestra no probabilística de acuerdo con Hernández y otros (1997) la ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una “representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características”

La clase de muestra es del tipo de sujetos voluntarios ya que se solicitó la colaboración de los sujetos con las características definidas en la población para contestar la encuesta.

3.4 Tamaño de la muestra.

Debido a que el tipo de muestra para este estudio es de tipo no probabilístico se determinó que el tamaño de la muestra será de 150 personas las cuales representaran en 1% a la población antes definida.

4. Instrumento aplicado.

Para obtener los datos de esta investigación se utilizó un instrumento de medición, para conocer las expectativas y percepciones de los clientes objetos de este estudio.

4.1. Escala tipo Likert.

La escala tipo Likert es uno de los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen las actitudes, “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (Hernández, 2000,368).

Ejemplo de Escala tipo Likert

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

(Hernández et. al., 2000, Cap. 9, p. 369).

Consiste en una afirmación y se le pide al sujeto que exprese su opinión escogiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, de esta manera se obtienen las puntuaciones sumando los valores alcanzados respecto a cada frase.

TABULACIÓN DE RESULTADOS

En primer lugar al revisar los reclamos de clientes en el primer trimestre del presente año, obtenidos del sistema RFS perteneciente a la empresa Metro, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se obtuvo un total de 287 reclamos en el ítem atención al cliente los cuales van dirigidos hacia cajeros, asistentes al cliente, asistentes de andén y jefes de estación de Metro.
- Al separar los 287 reclamos entre empresas externas y Metro los resultados indican que 214 corresponden a las primeras y 63 a la segunda. Es decir que el 23% de los reclamos son para trabajadores directos de Metro y el 77% restante es para trabajadores externos.

Al desglosar el total de resultados se obtienen dos ítems para los cuales solo se hará referencia a las empresas externas:

- El primer ítem es Atención al cliente, Actitud de personal, Falta de cortesía donde obtenemos 204 reclamos en total para las empresas externas los cuales están organizados de la siguiente forma: cajeros 146 reclamos (68 %), Asistentes al Cliente 40 reclamos (19%), Asistentes de Andén 28 reclamos (13%).
- El segundo ítem Atención al cliente, Actitud de personal, Lenguaje inapropiado, arroja las siguientes cifras: Cajeros 6 reclamos, Asistentes al Cliente obtenemos 2 reclamos, Asistentes de Andén 2 reclamos.

Todo lo anterior se ilustra al final de este trabajo en los gráficos adjuntos en el anexo nº1 Reclamos primer trimestre año 2011.

En segundo lugar después de tabular los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los sujetos de este estudio se puede realizar el siguiente diagnóstico con respecto a que impacto tiene para Metro S.A. la subcontratación de personal.

- Afirmación nº 1: **Los trabajadores como cajeros y asistentes son de empresas externas.**

Acá se pudo observar que el 87% de los encuestados esta entre las categorías Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo. Mientras que un 7% da respuesta neutral y

el restante 6% o está De acuerdo o Totalmente de acuerdo. Por lo que en primer lugar debemos establecer que una gran cantidad de clientes piensa que los trabajadores tales como cajeros, asistentes al cliente y asistentes de andén pertenecen directamente a Metro lo que afecta directamente a la imagen de la empresa.

- Afirmación nº 2: ***La calidad en la atención disminuye cuando los trabajadores no pertenecen directamente a la empresa.***

El 14% de los entrevistados estuvo Totalmente de acuerdo. Un 48% considero estar De acuerdo. El 17% respondió en forma neutral. El 8% indica estar en Desacuerdo y el 13% restante estuvo Totalmente en desacuerdo.

Lo anterior muestra que más de la mitad de los encuestados opina que la calidad en la atención disminuye cuando los trabajadores no pertenecen directamente a la empresa.

- Afirmación nº 3: ***La calidad de la atención ofrecida por los cajeros es excelente.***

Solo el 11 % de los encuestados estuvo Totalmente de acuerdo. La mayoría con el 34% solo está De acuerdo. Un 39% entrega una respuesta neutral. El 9% opina que está en Desacuerdo y finalmente el 7% opina estar Totalmente en desacuerdo.

Esto nos muestra que solo el 45% de los entrevistados evalúa de forma favorable la atención brindada por parte de los cajeros, es importante destacar que esto ocurre a pesar de que Metro trabaja en la mejora continua de este servicio a través de un protocolo de atención para las boleterías.

- Afirmación nº 4: ***La calidad de la atención ofrecida por los Asistentes al Cliente es excelente.***

El 7% de los sujetos opina que está Totalmente en desacuerdo. El 13% de los encuestados contesto estar En desacuerdo. Un considerable 29% la considera neutral. El 42% opina que está De acuerdo y por último un bajo 9% está Totalmente de acuerdo.

En esta afirmación con respecto a la atención ofrecida por los Asistentes al Cliente se sobrepasa la mitad de aprobación pero el nivel no es lo suficientemente alto para hablar de excelencia ya que el total de acuerdo es muy bajo en relación al total final.

- Afirmación nº 5: ***La calidad en la atención ofrecida por los Asistentes de Andén es excelente.***

Solo el 4 % de los encuestados estuvo Totalmente de acuerdo. El 27% solo está De acuerdo. Un 24% entrega una respuesta neutral. El 37% opina que está en Desacuerdo y finalmente el 8% opina estar Totalmente en desacuerdo.

Los resultados obtenidos para esta afirmación indican que se necesita poner especial énfasis en la selección del personal que presta servicios como Asistente de Andén ya que en este caso la calidad en la atención ofrecida es deficiente con solo un 31% de aprobación y la mayoría con el 45% indica no encontrar excelencia en la atención.

- Afirmación nº 6: ***La atención ofrecida por los Jefes de Estación es mejor que la brindada por cajeros, Asistentes al cliente y Asistentes de andén.***

Bajo esta perspectiva en donde se quiso contrastar la percepción trabajador Metro v/s contratista se obtuvo los siguientes resultados: El 2% de los entrevistados estuvo Totalmente de acuerdo. Un 19% considero estar De acuerdo. El 54% respondió en forma neutral. El 20% indica estar en Desacuerdo y el 5% restante estuvo Totalmente en desacuerdo.

En esta afirmación observamos como más de la mitad de los entrevistados respondió de forma neutral cabe entonces mencionar que esto se debió a que muchos encuestados mencionaron no haber hablado nunca con un Jefe de Estación por lo que no podían estar de acuerdo o en desacuerdo. Sin embargo el nivel de personas que estuvieron En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo fue de un 25% lo cual sobrepasa la aprobación a los Jefes de Estación que alcanzo un 21%.

- Afirmación nº 7: ***Metro se preocupa de la atención a sus clientes.***

El 36% de los encuestados estuvo Totalmente de acuerdo y el 27% estuvo De acuerdo lo que constituye el 63% de las opiniones. En la categoría neutral se observó un 15%. Mientras que las categorías En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo obtuvieron en conjunto un 22%.

Por lo anterior se puede decir que a pesar de los resultados obtenidos en forma independiente para cada afirmación los usuarios objetos de este estudio mantienen la percepción de que Metro es una empresa con preocupación en la atención hacia sus

clientes.

Las estadísticas anteriores se encuentran graficadas en el anexo nº 2 Encuesta al cliente externo.

Como se puede apreciar en los resultados tanto de los reclamos como de la encuesta la imagen de la empresa se ve deteriorada por la percepción que los clientes están obteniendo en referencia a la atención hacia los mismos.

CAPITULO III

PROPUESTA TÉCNICA Y RESULTADOS ESPERADOS.

1. Propuestas técnicas.

En base a los resultados obtenidos y a la investigación desarrollada se elaboraron las siguientes recomendaciones para las empresas externas las cuales no cuentan con un proceso de selección específico para contratar y colocar a su personal que trabaja en las estaciones de Metro.

1.1 Propuesta para EME Servicios Generales en base a su servicio de cajeros.

La empresa EME selecciona a su personal a través de los siguientes pasos: recopilación de datos del postulante, pruebas básicas de Lenguaje y Matemáticas, entrevista personal en la cual se consultan referencias laborales y asuntos personales que pudiesen afectar la ejecución del trabajo. Posteriormente aprobados los pasos anteriores los cajeros en práctica son designados a una estación de Metro donde el cajero encargado de la boletería es el responsable de evaluar el desempeño del día. Una vez aprobado el postulante ingresa a prestar servicios dentro de Metro en forma permanente.

Atendiendo a lo anterior se hace evidente la necesidad de reformular el proceso de selección para los cajeros por lo que se propone que la empresa EME incorpore dentro de sus pasos:

- Pruebas Psicométricas las cuales miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, tales como Inteligencia (IQ), Comprensión y Fluidez Verbal, Intereses Ocupacionales, Rasgos de Personalidad, Actitudes, etc. O en su defecto una entrevista psicológica enfocada principalmente a la Orientación al cliente y Orientación a la Calidad.
- La evaluación en práctica realizada por profesionales que no solo den importancia a la transacción financiera sino también al perfil requerido por Metro.

1.2 Propuesta para Eulen en base a su servicio Asistentes al Cliente.

La empresa Eulen la cual dentro de su gama de servicios tiene a su cargo el servicio de Asistentes al Cliente para las estaciones de Metro cuenta con un proceso de selección de personal que incluye recolección de los datos del postulante según perfil del cargo, entrevista psicológica y entrevista personal con el área de Supervisión.

Si bien a simple vista puede parecer un buen proceso se observa, aún con excepciones, que no existe una concordancia entre el personal que presta servicios en las estaciones y el perfil requerido por Metro.

Por lo tanto para Eulen se propone:

- Incorporar las Pruebas Psicométricas en complemento con la entrevista psicológica.
- Definir un perfil concreto para el cargo Asistente al Cliente ya que actualmente el perfil corresponde a Asistente de Seguridad según consta inclusive en los contratos del personal.

1.3 Propuesta para Seguricorp en base a su servicio Asistentes de Andén.

Seguricorp presta para Metro el servicio de Asistentes de Andén, su proceso de selección es el siguiente: recopila los datos de sus postulantes, realiza una entrevista psicológica y luego se envía a los seleccionados a una capacitación, relacionada con el funcionamiento de trenes y frenos de emergencia, realizada por la misma empresa en instalaciones de Metro. Aprobada la capacitación los trabajadores pueden comenzar a desarrollar sus labores en la estación designada por su empresa.

En este caso la propuesta es:

- Que la Capacitación para el postulante no solo sea en lo relativo a los trenes de Metro sino también en la atención a los usuarios ya que los Asistentes de Andén deben especialmente mantener un trato cordial con los clientes por encontrarse en una zona de alto riesgo.

1.4 Propuestas para Metro aplicables a los servicios ofrecidos por EME, Eulen y Seguricorp.

Ya que al subcontratar se pierde la oportunidad de seleccionar al personal y también el control directo del mismo una vez ingresado a la empresa, las propuestas para Metro S.A. son las siguientes:

- Realizar una capacitación general dos veces al año, mediante un profesional, a los trabajadores externos con el fin de traspasarles los valores de la empresa y transmitirles la importancia de los usuarios para Metro. Además esta capacitación servirá para comprometer éticamente a los trabajadores externos con la empresa principal.
- Realizar una evaluación mensual a los trabajadores externos enfocada a la calidad

en la atención que tienen estos con los usuarios. Esta evaluación debe ser traspasada a los encargados de las empresas contratistas para adoptar un sistema de recompensas a los mejores evaluados y retroalimentación para aquellos con evaluaciones bajas.

2. Resultados esperados.

De acuerdo con las propuestas elaboradas para las empresas involucradas se espera que:

- Las empresas contratistas adopten las mejoras sugeridas en los procesos de selección que utilizan para determinar el personal que prestara servicio en las estaciones de Metro, con lo que se espera contribuir a reducir los índices de reclamos hacia los trabajadores externos.
- Metro S.A. logre consolidar, no solo a través de sus trabajadores directos sino también mediante sus colaboradores externos, sus valores con los clientes y sus compromisos de responsabilidad social empresarial.
- Los clientes de Metro logren percibir un criterio unificado en la calidad de atención tanto de trabajadores de la empresa como de contratistas, para así lograr que la imagen de la empresa no se vea afectada en forma negativa.

CONCLUSIONES

Como conclusiones a los objetivos específicos de ese trabajo se puede expresar lo siguiente:

- A pesar de que Metro fija los requerimientos a las empresas contratistas y determina un perfil para toda persona que trabaje en o para Metro, existen deficiencias en los sistemas de selección de personal de las empresas externas, lo que conduce a introducir trabajadores no preparados para la atención de clientes, los cuales representan un pilar, ya que sin los mismos el servicio de transporte no sería sostenible.
- Con respecto a las políticas de Metro en relación al personal externo se puede apreciar que no existe en el proceso de ingreso una evaluación, capacitación o algún filtro aplicado por Metro que permita dar garantía de que este personal es idóneo para el trato con los usuarios, que asegure que la calidad en la atención no se verá afectada por la falta de cortesía como reflejan los reclamos.
- Al revisar los reclamos del primer trimestre del presente año se puede apreciar que la empresa con la mayor cantidad de reclamos corresponde a EME con su servicio de cajeros por lo que se entiende que la intervención debiera comenzar en esta empresa.

Además en base a los reclamos se puede decir que cada cliente molesto refleja una actitud contraria a la que Metro espera conseguir por lo que la imagen de la empresa se ve afectada a través de la actitud del personal que trabaja en sus estaciones sean estos internos o externos.

- La encuesta con respecto a la percepción de los usuarios en la calidad a la atención demuestra el desconocimiento con respecto a la subcontratación en Metro, además es importante mencionar que en esta encuesta la empresa Eulen con el servicio de Asistentes al Cliente es la evaluada con la menor calidad en la atención, lo que se puede considerar crítico desde el punto de vista que es precisamente esa la labor principal del servicio prestado.

En conclusión al objetivo general y como respuesta al problema objeto de este estudio se expresa lo siguiente:

- Sin duda el outsourcing debe ser visto como una herramienta para las empresas y

en todo caso debe ser de ayuda para las mismas. En el caso de Metro esta herramienta es utilizada en la mayoría de sus servicios relacionados con sus clientes, lo que debe ser cuidadosamente manejado ya que son los clientes los que dan a esta empresa de transportes las bases para transformarse en una empresa líder en servicio.

Es indiscutible que la subcontratación afecta a Metro en su imagen, ya que el número de trabajadores externos es considerablemente superior a los pertenecientes a la propia empresa.

Lamentablemente cada trabajador que no da respuesta a los requerimientos de los usuarios representa en las cifras una disminución a la calidad en la atención pero en su contraparte un trabajador que tiene una alta orientación hacia los clientes provocara que la calidad en la atención sea bien evaluada.

Como conclusión final en base a la experiencia obtenida en este estudio puedo concluir que es importante comprometer a las empresas contratistas y a sus trabajadores con los valores que representan a Metro porque los usuarios no logran distinguir entre personal interno y externo.

Por lo tanto lo fundamental no es eliminar la subcontratación para que Metro no sea afectado desfavorablemente sino manejar los factores que ayudan a que los trabajadores externos sean los más adecuados para dar atención de calidad, lo que sin duda traerá beneficios para Metro y de esta forma podrá cumplir con los compromisos con sus clientes sin necesariamente desviarse del objetivo principal de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Arias, Fernando. (1989). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Bueno, Eduardo. (1996). Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos. España: Pirámide.
- Cook, Lori y Verma, Rohit. (2002). Explorando los lazos entre un Sistema de Calidad, Calidad en el Servicio y el Desempeño de la Excelencia: Una perspectiva de los proveedores de servicios. Revista de Gestión de la Calidad. Volumen 9, Nº 2. Versión original en inglés.
- Dávila, Carlos. (2004). Teorías organizacionales y administración: Enfoque crítico. (2 ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Deal, Terrence y Kennedy, Allan. (1986). Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Deming, Edward. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. España: Díaz de Santos.
- Desatnick, Robert. (1990). Cómo conservar su clientela. El secreto del servicio. Venezuela: Legis IESA.
- Empresas SEP. (2011). Información sobre Metro S.A. disponible en www.sepchile.cl/SepWebNeo/index.aspx?channel=6192.
- Empresa de transportes de Pasajeros Metro S.A. (2009). Reporte de sustentabilidad. Chile: Autor. Texto completo en www.metrosantiago.cl/corporativo/reporte-sustentabilidad.
- Empresa de transportes de Pasajeros Metro S.A. (2011) Información sobre la empresa disponible en www.metrosantiago.cl
- Evans, James y Lindsay, Williams. (2000). Administración y control de calidad. (4 ed.). México: Thomson.
- García, Salvador y Dolan Shimon. (1997). La dirección por valores (DpV): el cambio más allá de la dirección por objetivos. (2 ed.). México: Mc Graw Hill.

- Grönroos, Christian. (1994). Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. España: Díaz de Santos.
- Harrington, David; Heather, milers; Alison, Watkins; Williamson, Anne y Grady, Diane. (1996). "Putting people values to work". The McKinsey Quarterly, Edición electrónica gratuita disponible en www.mckinseyquarterly.com/Putting_people_values_to_work_176.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (1997). Metodología de la investigación. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2000). Metodología de la investigación. (2 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Kotler, Philip. (1996). Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación y control. México: Prentice – Hall.
- Pérez, José Raúl. (1995) Outsourcing una alternativa en expansión. Revista del Instituto Peruano de Administración de Empresas. Perú, Noviembre-Diciembre, 42.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la Lengua Española. (22 ed.) España: Dicionarios Espasa.
- Rothery, Brian. (1996) Outsourcing. México: Limusa.
- Schembri, Sharon y Sandberg, Jorgen. (2002). Un servicio de calidad y la experiencia del consumidor: Hacia un enfoque interpretativo. SAGE Journal. 2, N° 2. 189-205.
- Vargas, José G. (2007). La culturocracia organizacional en México. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/.
- Wrether, William y Davis, Keith. (2000). Administración de personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Zeithaml, Valarie y Bitner, Mary. (2002). Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. México: Mc Graw Hill.

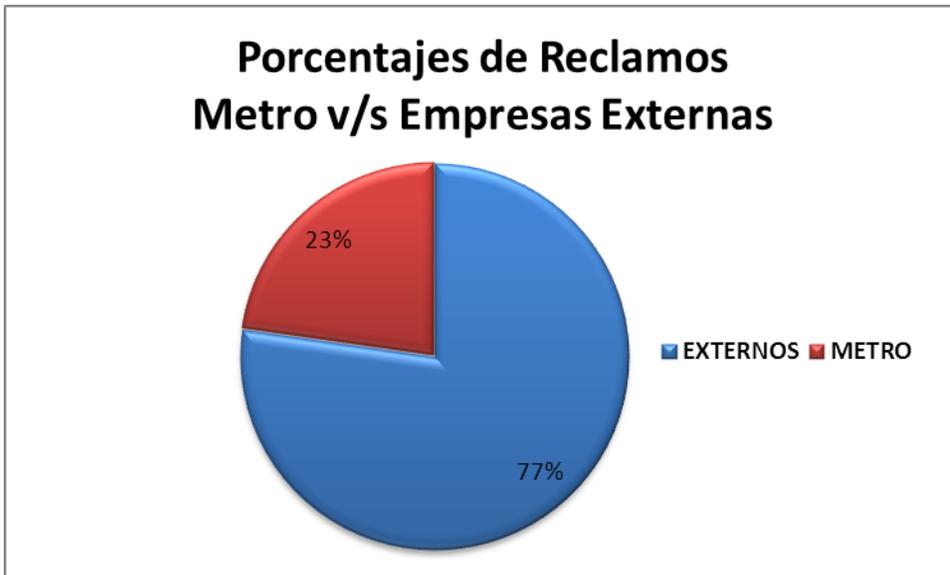
ANEXO Nº 1
GRÁFICOS RECLAMOS PRIMER TRIMESTRE AÑO 2011

1. Total de reclamos para el primer trimestre del año 2011.

a) Gráfico N° 1*: Total de Reclamos y desglose entre Trabajadores de Empresas Externas y Trabajadores de Metro.



b) Gráfico N° 2*: Porcentaje Total de Reclamos entre Trabajadores de Metro y Trabajadores Empresas Externas.

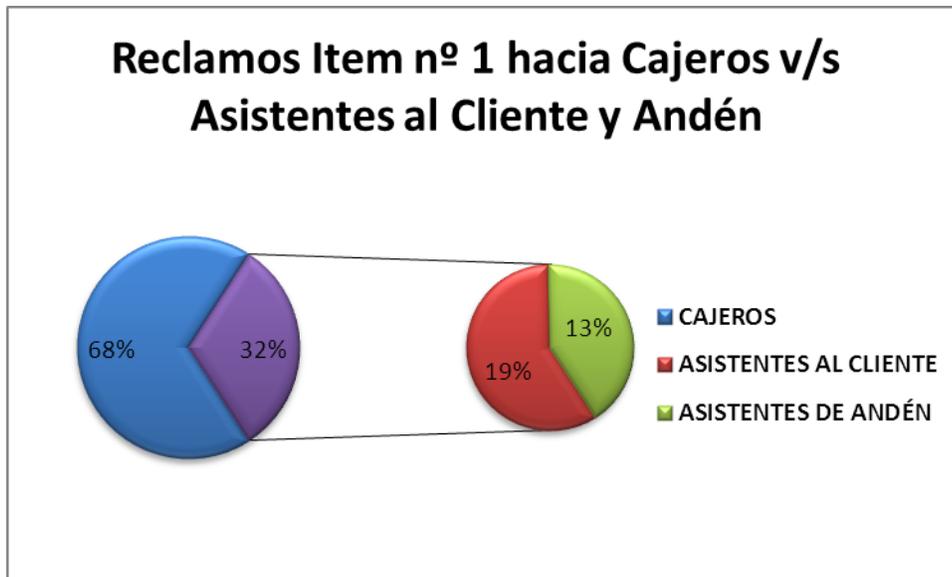


2. Reclamos ítem atención al cliente, actitud de personal, falta de cortesía.

a) Gráfico N° 1*: Total de Reclamos y Desglose para Cajeros, Asistentes al Cliente y Asistentes de Andén.



b) Gráfico N° 2*: Reclamos hacia Cajeros v/s Asistentes al Cliente y Asistentes de Andén.

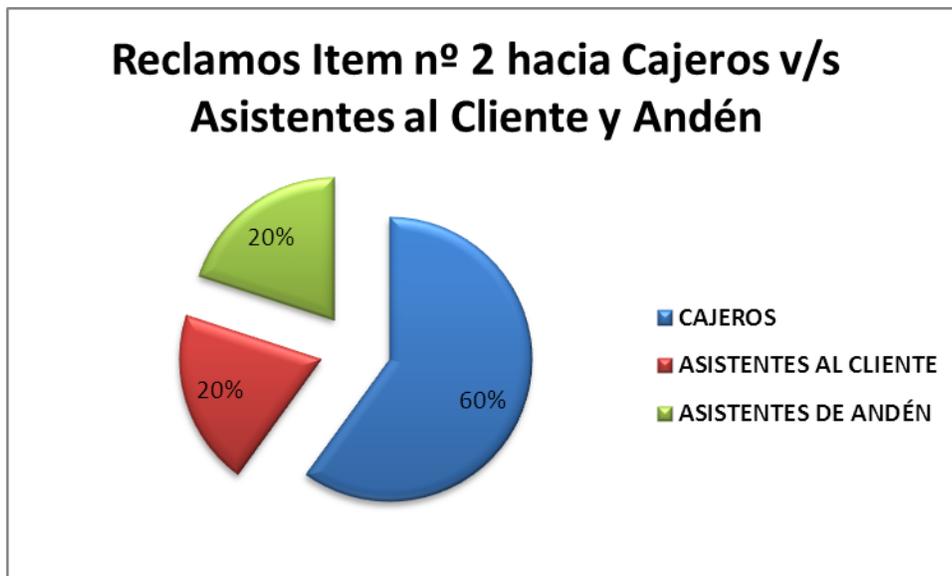


3. Reclamos ítem atención al cliente, actitud de personal, lenguaje inapropiado.

c) Gráfico N° 1*: Total de Reclamos y Desglose para Cajeros, Asistentes al Cliente y Asistentes de Andén.



d) Gráfico N° 2*: Reclamos hacia Cajeros v/s Asistentes al Cliente y Asistentes de Andén.



* Gráficos de elaboración propia según datos obtenidos de la base de RFS de Metro S.A.

ANEXO Nº 2
ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO.

1. Modelo de la encuesta.

Esta encuesta de elaboración propia contiene 7 afirmaciones con 5 tipos de respuestas posibles y fue aplicada a 150 personas. Para efectos de este anexo solo se presentan los primeros 10 resultados de cada afirmación

- Afirmación nº 1: Los trabajadores como cajeros y asistentes son de empresas externas.

Personas	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1				1	
2					1
3		1			
4				1	
5					1
6				1	
7				1	
8	1				
9				1	
10					1

- Afirmación nº 2: La calidad en la atención disminuye cuando los trabajadores no pertenecen directamente a la empresa.

Personas	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1		1			
2		1			
3				1	
4	1				
5	1				
6			1		
7		1			
8		1			
9				1	
10		1			

- Afirmación nº 3: La calidad de la atención ofrecida por los cajeros es excelente.

No de pers.	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1			1		
2		1			
3		1			
4			1		
5		1			
6			1		
7	1				
8		1			
9			1		
10		1			

- Afirmación nº 4: La calidad de la atención ofrecida por los Asistentes al Cliente es excelente.

No de pers.	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1			1		
2		1			
3		1			
4			1		
5		1			
6		1			
7	1				
8		1			
9			1		
10		1			

- Afirmación nº 5: La calidad en la atención ofrecida por los Asistentes de Andén es excelente.

No. de pers.	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1				1	
2			1		
3		1			
4				1	
5		1			
6				1	
7	1				
8		1			
9			1		
10			1		

- Afirmación nº 6: La atención ofrecida por los Jefes de Estación es mejor que la brindada por cajeros, Asistentes al cliente y Asistentes de andén.

No. de pers.	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1			1		
2			1		
3			1		
4			1		
5		1			
6			1		
7		1			
8			1		
9			1		
10			1		

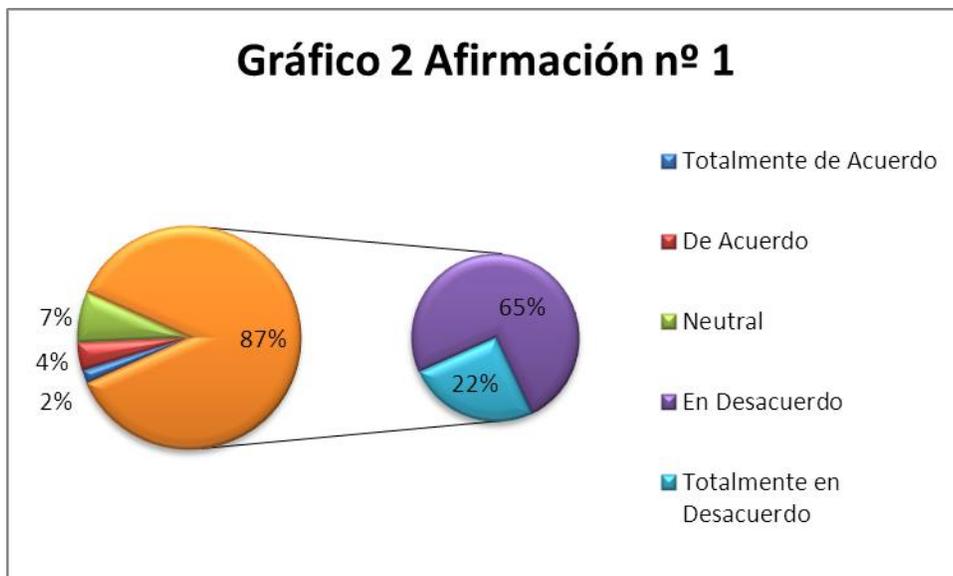
- Afirmación nº 7: Metro se preocupa de la atención a sus clientes.

No pers. de	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	1				
2		1			
3		1			
4					1
5		1			
6			1		
7	1				
8		1			
9	1				
10		1			

2. Gráficos correspondientes a la encuesta al cliente externo.

Aquí se pueden observar los gráficos de elaboración propia que representan los porcentajes obtenidos en la encuesta al cliente externo.

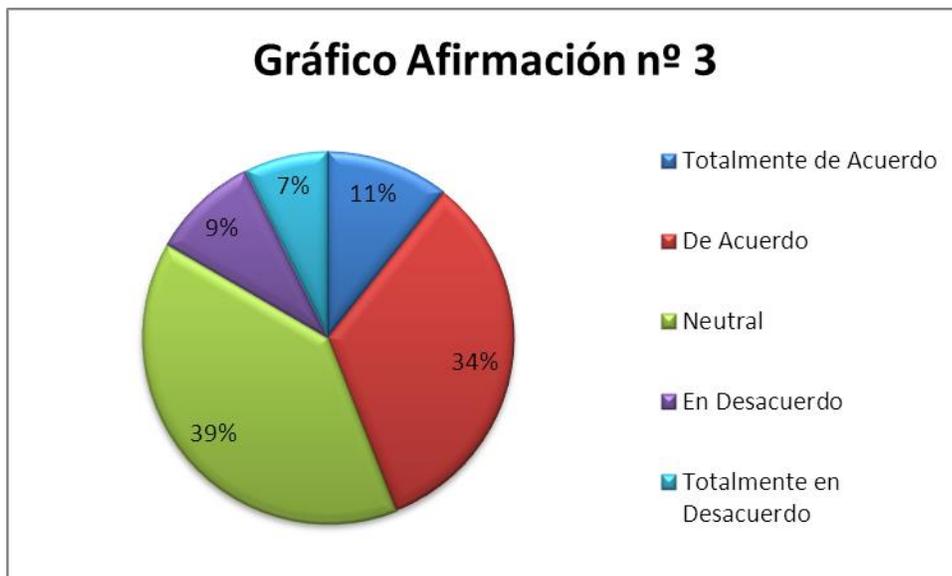
2.1 Gráficos Afirmación nº 1*: Los trabajadores como cajeros y asistentes son de empresas externas.



2.2 Gráfico Afirmación nº 2*: La calidad en la atención disminuye cuando los trabajadores no pertenecen directamente a la empresa.



2.3 Gráfico Afirmación nº 3*: La calidad de la atención ofrecida por los cajeros es excelente.



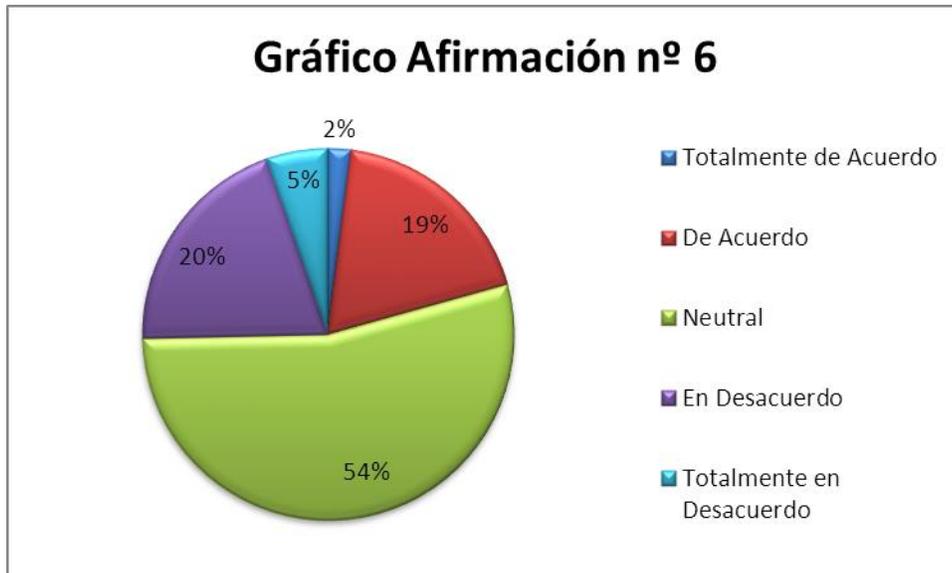
2.4 Gráfico Afirmación nº 4*: La calidad de la atención ofrecida por los Asistentes al Cliente es excelente.



2.5 Gráfico Afirmación nº 5*: La calidad en la atención ofrecida por los Asistentes de Andén es excelente.



2.6 Gráfico Afirmación nº 6*: La atención ofrecida por los Jefes de Estación es mejor que la brindada por cajeros, Asistentes al cliente y Asistentes de andén.



2.7 Gráficos Afirmación nº 7*: Metro se preocupa de la atención a sus clientes.

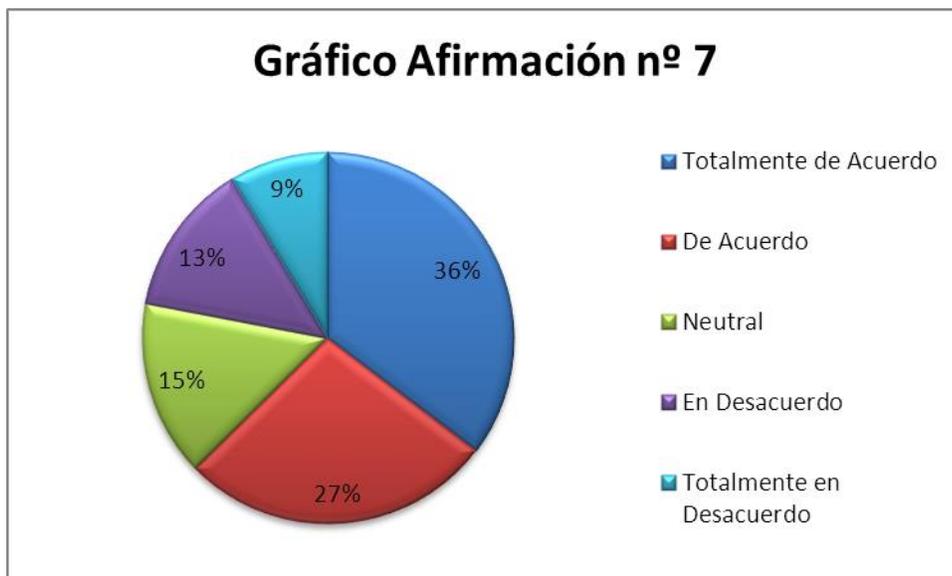
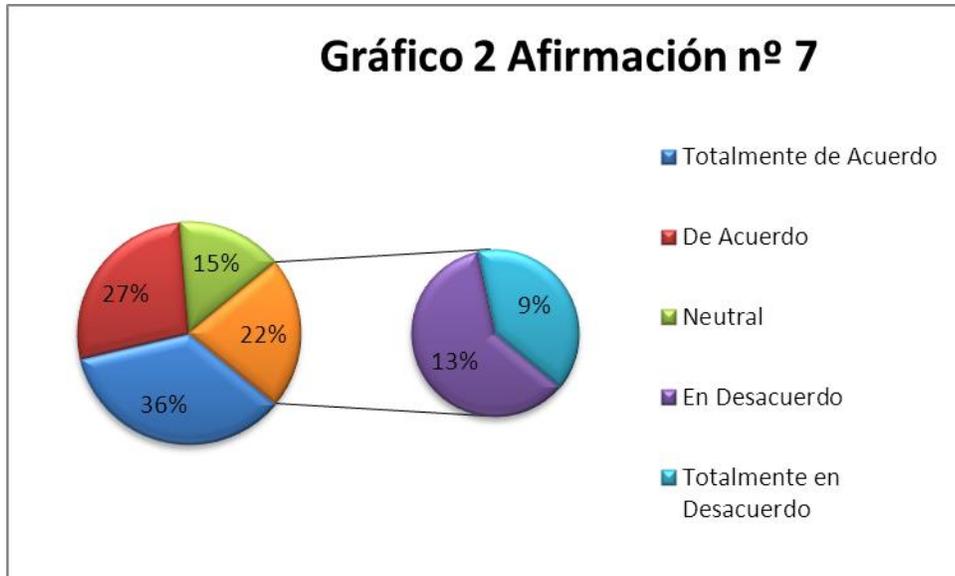


Gráfico 2 Afirmación nº 7



* Gráficos de elaboración propia según datos obtenidos de la encuesta al cliente externo