

# CORE BRIEF

## ***Para gestionar de un modo más eficiente el personal de explotación de los metros***

*Confrontados a la necesidad de reducir sus costes y sacara la vez un provecho razonable de las inversiones, las empresas de transporte en general y los operadores de metro en particular buscan nuevas soluciones. Una de ellas consiste en reestructurar las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos, desde organizar la formación hasta mejorar la gestión de los efectivos.*

### ***Introducción***

Aunque quede justificada en ciertas circunstancias, la creciente tendencia a reducir los efectivos durante los últimos años puede tener un impacto negativo en el personal en general.

No obstante, en los oficios relacionados con la explotación, el problema es un poco diferente ya que son las propias empresas quienes se organizan para responder a sus propias necesidades. La evolución tecnológica y de los servicios así como la contratación de personal altamente cualificado abren nuevas perspectivas a las empresas en este campo.

Las nuevas tecnologías han transformado las antiguas redes y han abierto la vía hacia nuevas soluciones.

La videovigilancia, el control remoto de los equipos, la recaudación, la centralización y el tratamiento de la información, los aparatos automáticos destinados a la clientela, la externalización de ciertos servicios y el uso de las más recientes tecnologías, entre las cuales encontramos la automatización total, han permitido reducir al mínimo los medios propios de la empresa y explotar los recursos del mercado.

De forma cada vez más pronunciada, se requiere que el personal del sector del transporte en general y el personal de explotación en particular desempeñen otras funciones además de la venta de billetes, el control de la explotación o el servicio al cliente. Este enfoque multifuncional, que concierne tanto al control directo o remoto de las instalaciones como al control de las actividades subcontratadas, implica importantes cambios.

Es evidente que, en términos de recursos humanos, no existen ni reglas generales ni soluciones óptimas. Como mucho podríamos hablar de resultados positivos o de fracasos a posteriori.

Con todo, no se deben buscar nuevas soluciones que permitan reducir los costes en perjuicio de la seguridad o de la calidad del servicio.

### ***El estado de la técnica***

A fin de avanzar en nuevas soluciones, debemos hacer un llamamiento al mercado laboral para encontrar colaboradores dispuestos y aptos para seguir la evolución tecnológica.

Rentabilizar el personal implica organizar la oferta de manera a aumentar la disponibilidad del sistema, es decir, intentar modular la apertura y el cierre de las entradas, de las estaciones e incluso de las líneas en función de la demanda, y de la seguridad de las zonas afectadas.

Los nuevos recursos como la venta automática de títulos de transporte, la videovigilancia, el control remoto de los equipos y la facilidad de recaudación y de circulación de la información han modificado considerablemente los métodos de trabajo y las funciones, hasta el punto de poder prescindir de ciertos puestos de trabajo.

## ***Las tendencias***

### ***La modernización***

La rápida evolución de las tecnologías hace que los equipos se queden obsoletos más rápidamente y obliga a remodelar, a remplazar y a modernizar. En caso de evolución tecnológica pronunciada, el personal teme por su futuro. Por ello, las redes deben explicar al personal la naturaleza y el alcance de las transformaciones previstas así como su puesta en funcionamiento. Esto es tanto más cierto para las empresas grandes debido al impacto social de estos cambios.

Normalmente, las empresas se esforzarán en encontrar soluciones para el personal excedente tras la supresión de puestos de trabajo. La extensión de la red o las actividades complementarias al Core Business (como, por ejemplo, gestionar el estacionamiento, los garajes, los estacionamientos periféricos, etc. ) permiten crear nuevas funciones.

### ***La subcontratación de servicios***

Existen dos tipos de servicios subcontratados a proveedores externos a la empresa:

Para **los servicios complementarios** o de poca sofisticación, se constata una tendencia general a recurrir a la subcontratación o a sacar partido de las redes comerciales existentes.

No obstante, la reducción de efectivos que se deriva de dicha externalización de actividades, la supresión de puestos en las estaciones poco concurridas o durante las horas de menos tránsito, y la transformación de tareas aumentan la sensación de inseguridad del cliente. Una percepción más subjetiva que real y que se puede atenuar recurriendo a equipos móviles que cubran las zonas más extensas. De este modo, se da al cliente un sentimiento de presencia y de seguridad.

La puesta en marcha de sistemas electrónicos de pago y de máquinas automáticas que facilitan la compra de títulos de transporte es cada vez más usual en el sector del transporte público. El confort de utilización, recurrir a un sistema multifuncional, acabar con el rompecabezas que supone la necesidad de devolver cambio y disminuir riesgos durante la recaudación son requisitos mayores a favor del desarrollo de la venta automática de billetes.

**Los servicios muy especializados** están relacionados con el mantenimiento del material. Generalmente, se precisan contratos de mantenimiento con los proveedores. La rápida evolución de las tecnologías, los sistemas de « caja negra », los sistemas de mantenimiento basados en remplazar las piezas y repararlas en el mismo lugar facilitan la ejecución de dichos contratos.



Atenas

## ***Evolución de los oficios relacionados con la explotación***

### ***a) El personal de circulación***

En el caso de un automatismo integral del sistema, el conductor queda liberado de las tareas tradicionales y puede dedicarse a otras. Asimismo, los progresos en materia de visibilidad de los trenes, tanto en las estaciones como en los túneles, han conducido a suprimir un segundo agente.

La disminución de tareas que incumben al conductor así como el progreso técnico en materia de conducción automática han permitido ampliar las misiones tradicionales del conductor, oficio muy especializado, a otras tareas como la asistencia en caso de avería, el diagnóstico de avería o de reparación. El papel del conductor consiste cada vez más en vigilar el material y el flujo de pasajeros.

### ***b) El personal de venta***

La venta de billetes es un sector que ha evolucionado mucho. El hecho de recurrir a redes comerciales existentes y la venta automática (tarjetas electrónicas, Internet) –animada por acciones específicas de motivación– ha permitido reducir el número de agentes en las estaciones y destinarlos a otras tareas.

La aparición de máquinas expendedoras de billetes y de redes comerciales exteriores ha

provocado la marginalización de las operaciones en taquilla y la supresión o la flexibilización en la presencia del personal de taquilla. Esto ha conllevado a encomendarles funciones suplementarias como el servicio o la información al cliente, el apoyo operacional, la vigilancia o videovigilancia de las instalaciones y del material, la gestión de la alarma, la señalización de irregularidades en el mantenimiento o el control de las intervenciones efectuadas por los equipos de mantenimiento internos o externos.

### **c) El personal de estación**

Gracias a los sistemas de control remoto y a las cámaras de videovigilancia, el personal de estación gestiona los distintos equipos relacionados con el confort del cliente como la ventilación, las escaleras mecánicas, los ascensores, las máquinas expendedoras o los equipos de control de acceso. Se encarga de la videovigilancia, que puede cubrir varias estaciones, y de la señalización de control de circuito abierto de tramos de línea a través de los postes locales de control.

La ayuda a la explotación, sobre todo en caso de emergencia cuando el personal de estación desempeña un papel de pcc (puesto de control central), y el control de tareas efectuadas por las empresas externas de servicio son misiones importantes que favorecen al servicio de transporte.

### **d) El personal de vigilancia y de seguridad**

La tendencia es la externalización de las misiones hacia proveedores de servicios externo y hacia una gestión global de los medios disponibles. La extensión de la movilidad de los equipos de seguridad al conjunto de la red se ha convertido en una práctica generalizada.

### **e) El personal de los Puestos de Control Central (PCC)**

Las misiones tradicionales del PCC son gestionar el flujo de pasajeros, controlar los itinerarios, asistir al personal de circulación, gestionar la energía, las relaciones con el cliente, la videovigilancia de las estaciones y los contactos con los servicios externos (bomberos y policía).

El contenido de las tareas del personal consagrado al PCC ha cambiado tras la introducción de nuevas herramientas de trabajo que permiten verificar más fácilmente el estado del material y la introducción de dispositivos automáticos (p.e. el ATS), de sistemas de control remoto y de videovigilancia.

Las fronteras tradicionales entre las distintas funciones de los PCC, como la gestión del tráfico, el control de los itinerarios, la asistencia al personal de circulación en caso de avería, la gestión de la energía y el contacto con el cliente, son cada vez menos herméticos y se tiende a concentrar las tareas.

De todo el personal de explotación, los agentes del PCC son los más cercanos al propio oficio del operador de transporte. No conocemos ningún caso de transferencia de actividades principales relacionadas con el PCC a empresas exteriores al operador.

## **Dependencia exterior**

Las empresas de transporte que recurren a proveedores externos pueden correr el riesgo de encontrarse en una situación de dependencia con el mercado de la subcontratación. Esta dependencia varía según el tipo de servicios:

- a) **los servicios de bajo contenido tecnológico** como la limpieza, la seguridad o la recaudación y transporte de fondos, y **los servicios más técnicos** como el mantenimiento del material rodante, de la señalización, de las vías, de los ascensores, de las escaleras mecánicas, etc. Para este tipo de servicio, la empresa puede negociar contratos, buscar las mejores ofertas del mercado y cambiar de proveedor si lo estima apropiado. Esta relación de dependencia puede romperse en cualquier momento.
- b) **los servicios muy especializados** relativos a las instalaciones sofisticadas. Las posibilidades de escoger para la empresa son limitadas y resulta bastante difícil adoptar soluciones internas dada la falta de experiencia. En este caso, la empresa depende mucho más de los proveedores externos y esta relación de dependencia no es fácilmente reversible.



Hong Kong



Londres

## ***Conclusiones***

Dado que los recursos humanos son un factor del costo de operación muy importante, las empresas concernidas insisten en cambiar ciertas prácticas tradicionales y sacar partido de las nuevas tecnologías a fin de mejorar el rendimiento de su personal.

En la actualidad, se constata una creciente tendencia a subcontratar servicios poco especializados, como la limpieza o la seguridad de las estaciones (de hecho, en este sentido, las redes intentan colaborar con la policía o los bomberos, ya sea a nivel de la formación o de ejercicios de intervención comunes).

Asimismo, parece inevitable subcontratar el mantenimiento de los equipos entregados por los proveedores y hacer inversiones, paralelamente, actualizando los materiales para explotar al máximo las ventajas de las nuevas tecnologías. Sin embargo, la empresa necesita mantener el control de la seguridad de la explotación y del servicio.

En lo referente a las relaciones con el personal, es necesario instaurar una política de comunicación para informarle sobre las evoluciones tecnológicas. De este modo, será menos reticente y se opondrá mucho menos. De hecho, la formación es la palabra clave para aumentar la polivalencia del personal y de su productividad.

Para acabar, gracias a las encuestas realizadas regularmente en las redes, podemos evaluar la satisfacción del cliente respecto a la calidad de los servicios y relacionarlo con el personal.