



Memoria EFQM
2010



metro bilbao



01	0. Modelo Organizacional
06	1. Liderazgo
16	2. Estrategia
24	3. Personas
33	4. Alianzas y Recursos
44	5. Procesos, Productos y Servicios
54	6. Resultados en los Clientes
61	7. Resultados en las Personas
66	8. Resultados en la Sociedad
71	9. Resultados Clave
	Glosario

0. Modelo Organizacional



metro bilbao

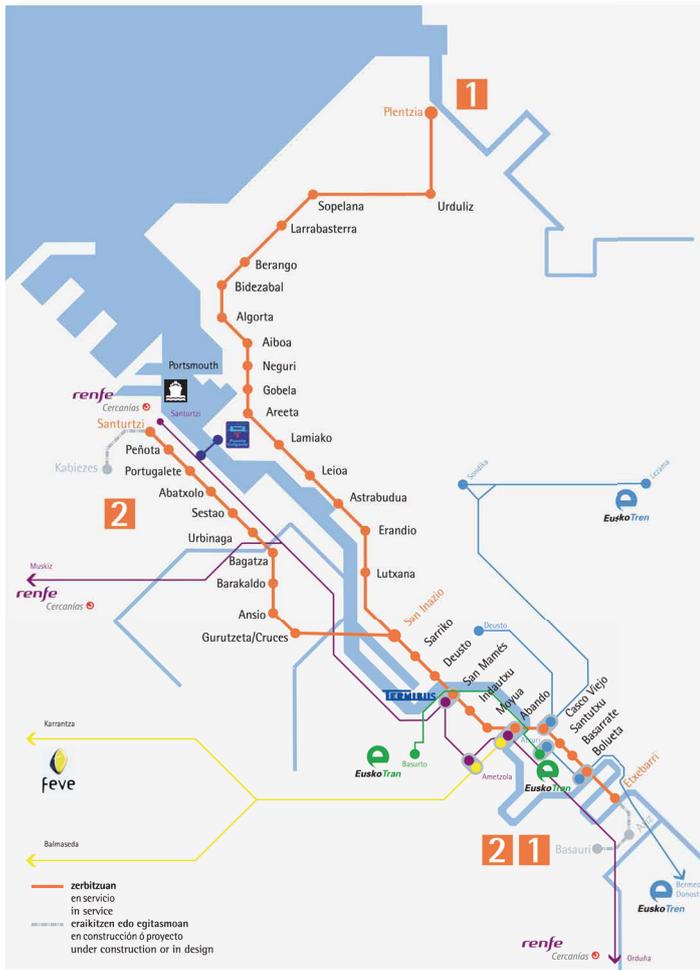
Modelo Organizacional

1 Presentación

Metro Bilbao es la empresa operadora de la red de ferrocarril metropolitano del Gran Bilbao, un espacio extendido en ambas márgenes de la Ría, que concentra aproximadamente a un millón de habitantes.

La Red de Metro Bilbao está conectada en estaciones intermodales con las líneas de Renfe (cercanías y largo recorrido), EuskoTren (cercanías y regionales), Feve (cercanías, regionales y largo recorrido) y EuskoTran (tranvía), así como con la terminal de autobuses Termibús. La **fig 01**, muestra el trazado actual de Metro Bilbao.

Fig 01. Trazado de Metro Bilbao



El proyecto de la red de Metro Bilbao consta de dos líneas principales y un tramo común:

- Línea 1: Plentzia – Basauri, de 31 kilómetros de longitud
- Línea 2: Kabezes – Basauri, de 22 kilómetros de longitud
- Tramo común San Inazio – Basauri, de 10,5 kilómetros

El área metropolitana de Bilbao se ha desarrollado de forma lineal, teniendo como extremo superior las poblaciones de Basauri y Etxebarri, con un gran cuerpo central constituido por el municipio bilbaíno y dos largas extremidades que discurren por ambas márgenes de la ría. De este modo, el trazado definitivo del metro toma la representación gráfica de una "Y".

El brazo derecho discurre por el mismo trazado del anterior ferrocarril de la margen derecha, hasta su finalización en Plentzia.

El brazo izquierdo recorre las localidades de la margen izquierda pasando, en trayecto subterráneo, por el centro de los principales núcleos de población.

Metro Bilbao transporta anualmente cerca de 90 millones de viajeros/as y realiza un recorrido anual de más de 4.500.000 kilómetros, lo que equivale a dar 100 veces la vuelta al perímetro terrestre. Estos volúmenes de actividad convierten a Metro Bilbao en la tercera red de metro de España en cuanto al número de pasajeros/as transportados por detrás de las de Madrid y Barcelona, y por delante de las de Valencia o Palma de Mallorca.

La **fig 02** recoge los principales hitos y fechas clave en la construcción y funcionamiento de nuestro suburbano:

Fig 02. Hitos en la construcción y funcionamiento de MB

Año	Descripción
1971	La Diputación de Bizkaia, el Ayuntamiento de Bilbao y la Cámara de Comercio constituyen la Comisión de Comunicaciones de Bizkaia para analizar el problema del transporte del Gran Bilbao.
1975	Constitución del Consorcio de Transportes de Bizkaia
1987	Tras un periodo de información pública se aprueba definitivamente por el Gobierno Vasco el Plan de Construcción y financiación del Metro de Bilbao
1989	Se comienzan las obras en el área central de Bilbao.
1993	El día 1 de octubre se crea la sociedad anónima Metro Bilbao.
1995	El día 11 de noviembre el Lehendakari José Antonio Ardanza inaugura 23 estaciones de la Línea 1 correspondientes al tramo comprendido entre Casco Viejo - Plentzia.
1996	El día 24 de junio se inaugura una nueva estación en la Línea 1, situada entre Areta y Neguri, Gobel. Y el 9 de noviembre entran en funcionamiento los ascensores de Mallona.
1997	El día 5 de julio entran en servicio las estaciones de Santutxu, Basarrate y Bolueta, sumando un total de 27 correspondientes a la Línea 1.
2002	El día 13 de abril se inaugura el primer tramo de la Línea 2, incorporando a la red de metro cinco nuevas estaciones ubicadas en la margen izquierda de la ría: Gurutzeta - Cruces, Ansio, Barakaldo, Bagatza y Urbinaga.
2005	El 8 de Enero se inauguraron dos nuevas estaciones, Etxebarri y Sestao, situadas en el tramo común y en la Línea 2 respectivamente
2007	El 20 de Enero tuvo lugar la inauguración de dos nuevas estaciones en la Línea 2: Abatxolo y Portugaleta.
2009	El 4 de Julio tuvo lugar la inauguración de dos nuevas estaciones Peñota y Santurtzi situadas en la Línea 2.

Nuestra razón de ser queda claramente explicitada en la Misión, **fig 03**, definida y revisada en cada ciclo de Reflexión Estratégica por las Personas Líderes del Proceso de Política y Estrategia, **crit 2c**.

Estructura de Gestión: Nuestro sistema de gestión toma como referencia el modelo EFQM de Excelencia desde 2004 y se sustenta en la gestión de y por Procesos desde el año 2005, lo que garantiza la transversalidad en las actuaciones y la implicación de un mayor número de personas en la gestión. Los Equipos de Proceso (multidisciplinares) aúnan los esfuerzos de las distintas Unidades para la consecución de Objetivos comunes, alineados a los Objetivos Estratégicos de la Organización, **crit 5**.

Fig 03. Misión

Ser el eje vertebrador del sistema de transporte de viajeros y viajeras de Bizkaia, proporcionando un servicio de máxima calidad mediante:

- Una gestión eficaz, eficiente y transparente de los recursos encomendados.
- La incorporación de los últimos medios de seguridad, tanto humanos como tecnológicos.
- Un compromiso de responsabilidad social y con el desarrollo sostenible.
- Personas satisfechas e implicadas en el desarrollo de su actividad.

Como se puede observar en la fig 04 la **Estructura Jerárquica** de Metro Bilbao se compone de cuatro Direcciones, que dependen directamente del Consejero Delegado.

2 Productos y servicios

La actividad principal de Metro Bilbao, es el transporte de viajeros y viajeras. Ofrecemos un servicio diario de trenes para el desplazamiento de nuestra clientela, a través de los 40 kilómetros de línea. Contamos con 64 accesos a nuestras 38 estaciones, 22 de ellas soterradas y 16 de superficie.

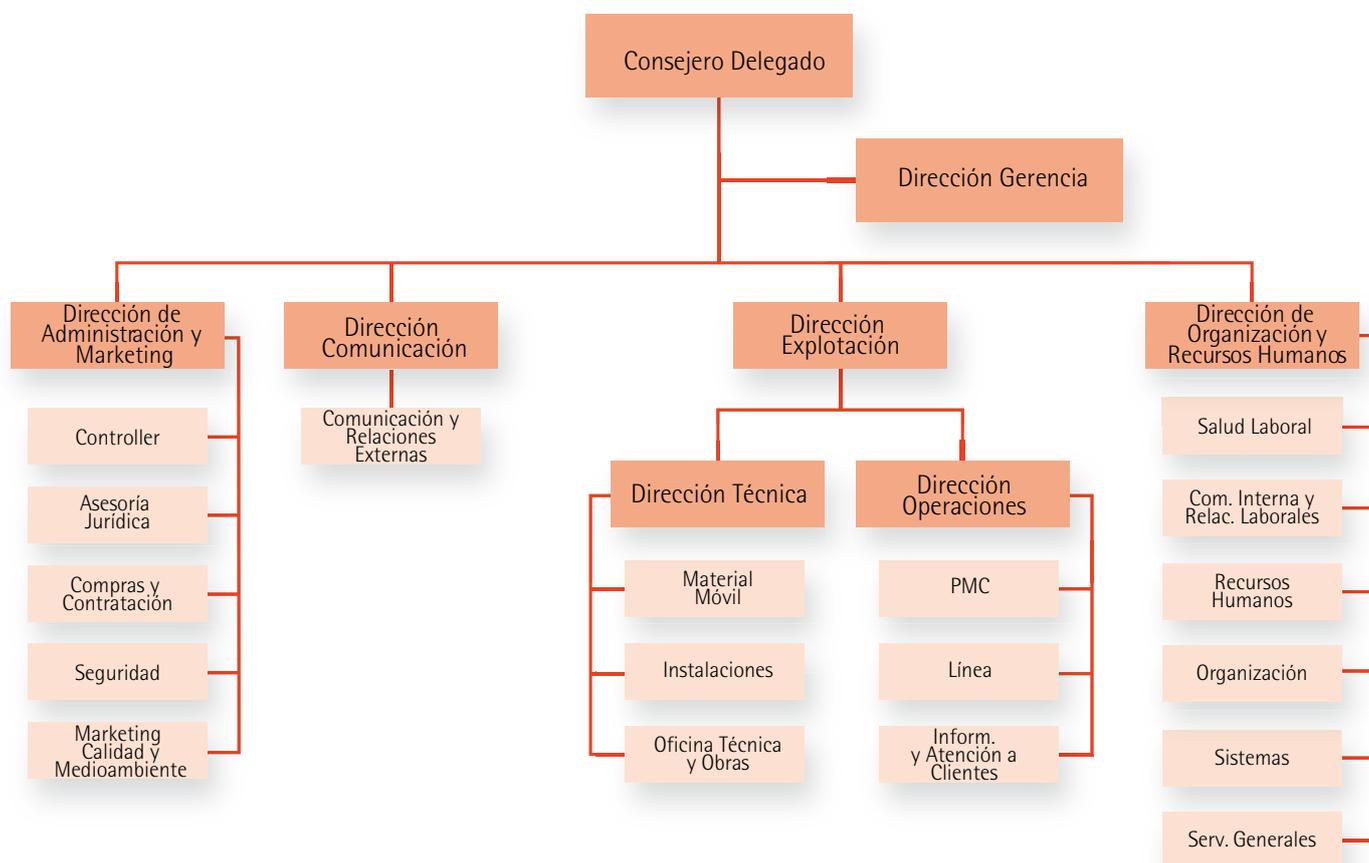
El servicio de transporte ofertado se divide en dos servicios regulares diferentes, verano e invierno. Las frecuencias de paso de los trenes se establecen para cada uno de los servicios por día de la semana, franja horaria y zona, llegando a una frecuencia de 2,5 minutos en el tronco común.

Fuera del servicio regular, desde Metro Bilbao prestamos anualmente servicios especiales planificados coincidiendo con las Fiestas de Carnaval, Deusto, Leioa, Algorta, Plentzia, Aste Nagusia, Santo Tomás y Navidad. Además de estos servicios especiales planificados, ofrecemos aquellos servicios puntuales que se llevan a cabo coincidiendo con actividades no programadas, como pueden ser partidos de fútbol, baloncesto, conciertos, manifestaciones, etc.

Metro Bilbao ha sido y es referente en la adaptación de servicios a las necesidades de la Sociedad y de la Clientela. Ejemplos de ello son la puesta en marcha del primer servicio nocturno de transporte público de Bizkaia en 1995, o ser el primer medio de transporte en ofrecer servicio en Nochevieja desde el año 2000. Cabe destacar que Metro Bilbao, presta anualmente más de 70 noches de servicio ininterrumpido, lo que supone un servicio continuo durante el 20% de las noches del año.

Metro Bilbao cuenta también con un servicio de autobuses lanzadera, mediante el que presta servicio a aquellas localidades a las que la llegada de nuevas estaciones de Metro Bilbao está en proyecto. El servicio de autobuses se oferta coordinado con el servicio de trenes. En este momento prestamos servicio a las localidades de Basauri y Kabiezes, con lanzaderas desde las estaciones de Etxebarri y Santurtzi.

Fig 04. Estructura Jerárquica de Metro Bilbao



Otro de los servicios que ofrece MB son tres aparcamientos disuasorios, pertenecientes al Consorcio de Transportes de Bizkaia (CTB), situados a lo largo de la línea de Metro Bilbao y dispuestos estratégicamente con el fin de poder aparcar el vehículo en la estación y acceder, cómodamente, a los diferentes núcleos urbanos mediante el transporte público. Su objetivo es dar solución a las dificultades de tráfico y coste ambiental que supone el acceso en vehículo privado al centro, por lo que los y las viajeras que combinen el uso del parking con el transporte público podrán acceder a una tarifa bonificada como reconocimiento a su colaboración con el desarrollo sostenible.

3 Propiedad

Metro Bilbao fue constituido el 1 de octubre de 1993 como sociedad anónima cuyo capital pertenece íntegramente al Consorcio de Transportes de Bizkaia, del cual forman parte el Gobierno Vasco, Diputación y determinados Ayuntamientos por los que discurre el trazado de Metro Bilbao (Barakaldo, Basauri, Bilbao, Getxo, Leioa, Portugaleta, Santutzi, Sestao, Erandio y Etxebarri).

La mayor parte de los bienes que la sociedad utiliza en el desarrollo de su actividad son propiedad del Consorcio de Transportes de Bizkaia y no figuran en el activo del balance de situación de la empresa. Metro Bilbao realiza mejoras e inversiones complementarias sobre estos bienes.

4 Mercado

Los datos proporcionados por el Consorcio de Transportes de Bizkaia, en su informe anual, reflejan que la cifra de pasajeros y pasajeras del transporte público en Bizkaia durante 2009 ha sido de 175 millones de viajeros y viajeras, que representa una disminución de un 2,73% sobre el año anterior.

El medio de transporte público más utilizado, al igual que en el año anterior, es el ferrocarril con más de 113 millones de viajeros/as (65% del total de viajes). Y entre los operadores de ferrocarril el más demandado

Fig 05. Distribución de los desplazamientos en transporte público en Bizkaia

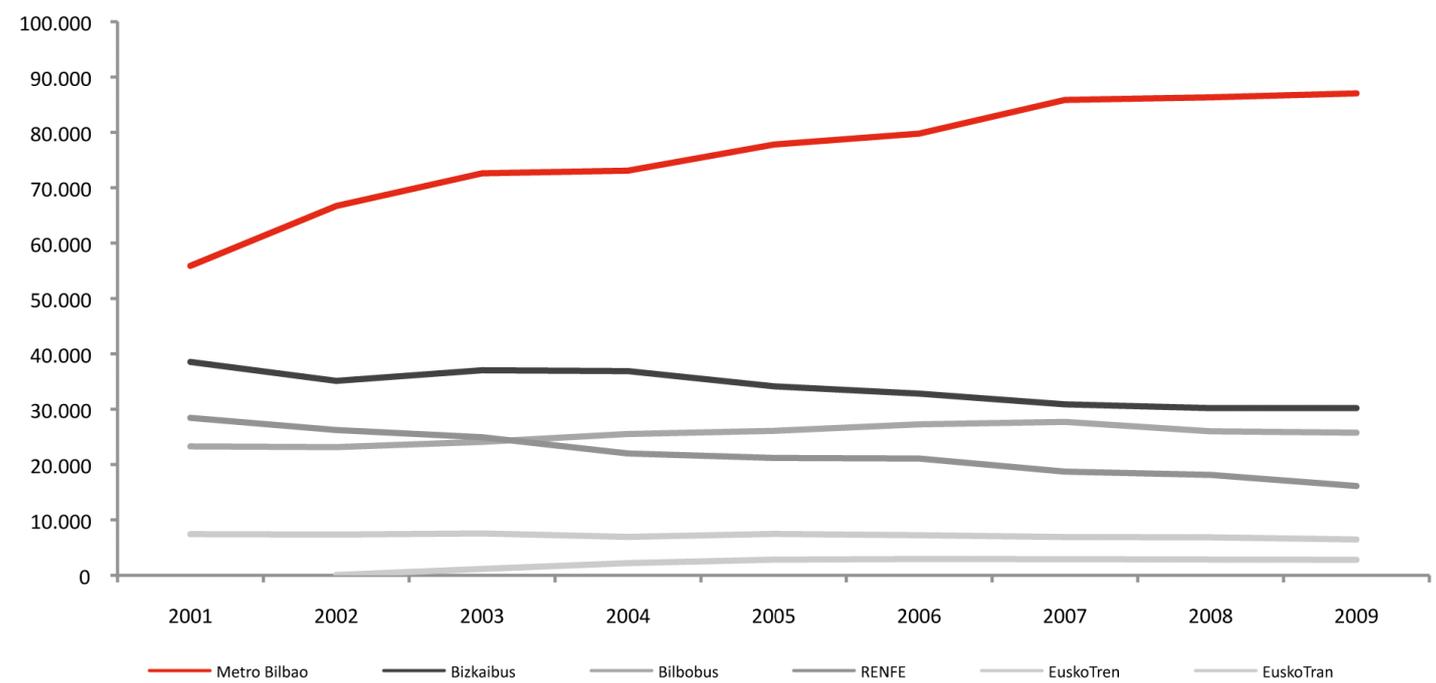
Desplazamientos	Desplazamientos (en miles)	%	Variación 08/09 (%)
Metro Bilbao	87.044	49,60	+0,82
RENFE	16.126	9,19	-11,05
EuskoTren	6.464	3,81	-5,66
EuskoTran	2.799	1,60	-1,66
FEVE	1.375	0,78	-10,79
Bizkaibus	30.196	16,42	-4,60
Bilbobus	25.755	14,58	-0,96
Otros autobuses	648	0,37	+1,29
Otros	6.473	3,69	-9,32
Total	175.491	100	-2,73

ha sido un año más Metro Bilbao, con más de 87 millones de personas transportadas, lo que supone el 76,4% del transporte ferroviario y 49,60% del total de transporte público en Bizkaia durante 2009, siendo el único que ha incrementado el número de desplazamientos en el último ejercicio. En el 2009 hemos incrementado 709.969 viajeros/as respecto al 2008, alcanzando nuestra cifra record de 87.043.712 desplazamientos. La fig 05, muestra la distribución de los desplazamientos de transporte público en Bizkaia. La fig 06 muestra la evolución desde el año 2000, de los miles de viajeros/as transportados por los principales operadores de Bizkaia.

5 Aliados y proveedores

En Metro Bilbao consideramos como Alianza a "toda aquella Organización, Empresa y/o Institución con la que establecemos un acuerdo de colaboración, mas allá de una transacción económica, que aporte valor añadido a las dos partes. Además, compartimos unos valores comunes en base a los cuales damos soporte a la alianza establecida". Asimismo, hemos definido los criterios en base a los cuales

Fig 06. Miles de viajeros/as transportados anualmente por los principales operadores de Bizkaia



articulamos una alianza, **crit 4a**. La **fig 4a1** recoge las principales alianzas de Metro Bilbao, así como las mejoras desarrolladas fruto de la alianza.

La relación con las empresas proveedoras de Metro Bilbao va más allá del simple control de calidad de los servicios ofrecidos, incorporamos el compromiso de impulsar la innovación y la mejora en nuestras empresas proveedoras. En base a ello desarrollamos mejoras conjuntas en línea a la consecución de nuestros objetivos, **crit 4a**.

6 Sociedad

Metro Bilbao, desde su origen, ha apostado por hacer de su actividad un medio de contribución al desarrollo sostenible. En noviembre de 2006 se convirtió en el primer metro de Europa y la primera empresa de transportes en certificar su Sistema de Gestión Ética y Socialmente responsable según la Norma SGE 21.

La Responsabilidad Social Corporativa de Metro Bilbao es nuestra contribución empresarial al Desarrollo Sostenible, tratando de lograr resultados económicos positivos, cuidando de su entorno y respetando los derechos humanos.

La aportación de Metro Bilbao a un transporte más ecológico ha sido muy importante, ya que el transporte por ferrocarril supone un impacto ambiental significativamente menor que las principales alternativas existentes, puesto que minimiza el consumo de combustibles fósiles y las emisiones de gases de efecto invernadero. Más allá de esta condición, Metro Bilbao dispone de un Sistema de Gestión certificado según las Normas ISO 14001:2004 y el Reglamento EMAS, que vela por la mejora continua de la Organización en materia de gestión medioambiental.

Desde el punto de vista social, Metro Bilbao ha participado en programas de Igualdad de Oportunidades de la mano de Emakunde y del programa Parekatuz de la Diputación Foral de Bizkaia, y patrocina y colabora anualmente en numerosos eventos sociales, culturales y deportivos tales como el Día Internacional de la Mujer, Día Mundial del Medio Ambiente, Semana de la movilidad Sostenible, Prueba cicloturista Bilbao-Bilbao, etc.

Uno de los logros más importantes conseguidos es la total accesibilidad de estaciones, andenes y trenes para las Personas con Movilidad Reducida y la mejora de la comunicación con las personas con dificultades de audición mediante la instalación de sistemas de amplificación de audio.

La Sociedad demanda cada vez más empresas responsables, y las Organizaciones ejercen dicha responsabilidad social cuando tienen en cuenta las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes Grupos de Interés. Así, Metro Bilbao dispone de diferentes métodos para asegurar que las opiniones de los diferentes grupos se tienen en cuenta: Encuestas generales de Satisfacción de Clientes, Encuestas de Satisfacción de la Sociedad, Encuestas de Satisfacción de las Personas y Panel Metro Bilbao.

La información recabada en las mismas ha servido a Metro Bilbao para mejorar en muchos aspectos relacionados con el sistema de compra y validación de billetes, la megafonía, comodidad en el trayecto y el conjunto de servicios prestados.

Cabe destacar también que Metro Bilbao, forma parte de varias de las iniciativas mundiales en el ámbito de la Responsabilidad Social tales como:

- la Adhesión al Pacto Mundial, iniciativa lanzada por la Organización de Naciones Unidas para la conciliación de los intereses empresariales con los valores y demandas sociales
- La elaboración de Memorias de Sostenibilidad según la Guía GRI: Global Reporting Initiative: Iniciativa creada en 1997 por la organización no gubernamental CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) junto con PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), con el apoyo de numerosas Instituciones privadas, Empresas, Sindicatos, ONGs y otras Organizaciones con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las Memorias de Sostenibilidad

7 Liderazgo y Personas

El concepto de liderazgo se identificaba históricamente en Metro Bilbao como una estructura jerarquizada, basada en el mando y dando respuesta a una estructura vertical. A raíz de la implantación de un sistema de gestión basado en el modelo EFQM de Excelencia, es en la Reflexión Estratégica 2006-2008 cuando se revisa y se define este concepto. Fruto de la evaluación y la revisión hemos ampliado el concepto de liderazgo a aquellas personas con capacidad de influencia en terceros pese a no existir relación jerárquica. En la actualidad se identifican 106 personas como líderes de la Organización.

Asimismo, se han identificado, en línea con nuestros Valores, los Comportamientos Estratégicos que deben de poseer las Personas líderes para realizar el ejercicio del liderazgo de forma efectiva, **crit 1**.

Para definir las necesidades de su plantilla Metro Bilbao se fundamenta en un examen permanente de los indicadores de percepción y rendimiento de las Personas, así como en las previsiones futuras derivadas de la expansión de su servicio a lo largo del territorio. Así en 2009, la plantilla de Metro Bilbao ha incrementado en 85 personas, tras las nuevas incorporaciones en el ejercicio. La plantilla de la empresa la componen 195 mujeres y 551 hombres. El 26,14% de la plantilla de Metro Bilbao es femenina, cifra que ha crecido de forma significativa desde el inicio de la actividad de Metro Bilbao, **crit 7b**.

8 Camino a la Excelencia

Desde que en el año 2004 se adoptó el Modelo EFQM como referencia en la gestión, Metro Bilbao ha ido alcanzando diferentes etapas. La **fig 07** muestra alguno de los hitos más importantes desarrollados por Metro Bilbao en el camino hacia la Excelencia

9 Innovación y Mejora Continua

Metro Bilbao ha sido pionero en la implantación de nuevas técnicas o modelos organizativos en el sector del ferrocarril metropolitano. La adopción, el año 2004, del Modelo EFQM como modelo de referencia para nuestro sistema de gestión supuso un impulso a nuestro compromiso con la Excelencia, la Innovación y la Mejora Continua, convirtiéndose las Autoevaluaciones que comenzaron a realizarse desde ese mismo año, en una herramienta básica para la mejora.

Esta apuesta por la innovación es la que ha permitido a Metro Bilbao continuar siendo una referencia a nivel internacional quince años después de su inauguración. Algunos ejemplos del esfuerzo realizado por la Organización en su renovación tecnológica son la sustitución de enclavamientos eléctricos por enclavamientos electrónicos, la implementación de equipos de tracción de trenes basados en IGBT, la

Fig 07 Hitos en el camino hacia la excelencia

Año	Hitos
1999	Certificación ISO 9001 en OACs
2002	Certificación ISO 14001
2004	1ª Autoevaluación EFQM
	Revisión de la Misión y los Valores, y establecimiento de la Visión Establecimiento de los Objetivos Estratégicos alineados con la totalidad de los grupos de interés
2005	Implantación de una Gestión por Procesos
	2ª Autoevaluación EFQM
	1ª Reflexión Estratégica según los principios de la Calidad Total
	1ª Memoria de sostenibilidad según los criterios del GRI
	1ª Encuesta de Satisfacción de la Sociedad 1ª Encuesta de Satisfacción de las Personas
2006	Definición de los Factores Críticos de Éxito
	Contraste externo de Euskalit
	Certificación EMAS Certificación SGE21
2007	1er Diagnóstico de RSC
	3ª Autoevaluación EFQM
	1ª Implantación 5Ss
	Incorporación del proceso de Seguridad en la Circulación Proyecto de Liderazgo Plan de mejora de estaciones
	Reflexión Estratégica 2009-2011
2008	Revisión de la M, V y V integrando los conceptos de innovación y seguridad
	Revisión de los Factores Críticos de Éxito
	Certificación en la Carta de Servicios
	Incorporación del nuevo Proceso Gestión Comercial
2009	4ª Autoevaluación EFQM
	Plan de igualdad
	Sistema de recuperación de energía eléctrica de los trenes Sistema de retribución variable por la consecución de Objetivos Estratégicos
2010	Evaluación Externa

sustitución del sistema de radio de tecnología trunking analógico por un sistema TETRA, la implementación de catenaria rígida en la Línea 2 o la más reciente, la instalación y puesta en marcha del sistema de recuperación de energía de las unidades en 2009, primer equipo de estas características existente en el mundo, [crit 1c](#).

Metro Bilbao propicia la implicación y participación de las Personas a través de los Equipos de Proceso y Equipos de Mejora. Las [fig 7b4](#) y [7b5](#) muestran los Equipos de Mejora implantados en Metro Bilbao y el número de personas que participan en los mismos.

10 Retos Estratégicos y Resultados Clave

La Visión de Metro Bilbao, en cuya definición intervienen las personas líderes del Proceso de Política y Estrategia, es revisada de manera sistemática al inicio de cada Reflexión Estratégica, [crit 2c](#). La [fig 08](#) recoge la actual definición de nuestra Visión

Fig 08. Visión

Ser empresa de referencia en el transporte público metropolitano a nivel internacional, por la calidad de servicio, imagen y prestigio, en base a tecnología y gestión avanzada, seguridad, satisfacción de clientes y personas, desde el reconocimiento de nuestro entorno por la contribución social, económica y medioambiental.

Como resultado de la última Reflexión Estratégica se han definido seis Líneas Estratégicas, dando respuesta a las necesidades de nuestros grupos de interés:

- Gestionar los recursos públicos de forma eficiente
- Optimizar los recursos públicos para la prestación del servicio
- Consolidar el sistema de Gestión de Metro Bilbao
- Que la Clientela esté satisfecha con los servicios de Metro Bilbao
- Que las Personas estén satisfechas por trabajar en Metro Bilbao
- Ser reconocida como una Organización Socialmente Responsable

Cada una de estas Líneas Estratégica se concreta en Objetivos Estratégicos, que a su vez se despliegan en la Organización a través de los Procesos de Gestión, [crit 2d](#).

En Metro Bilbao consideramos como Resultado Clave nuestros Objetivos Estratégicos. Los Objetivos Estratégicos se determinan con carácter trienal en cada una de las Reflexiones Estratégicas, [crit 2d](#), y se revisan y ajustan anualmente en el marco del Proceso de Política y Estrategia. El criterio general utilizado para el establecimiento de estos objetivos es el de mejorar el resultado del año anterior.

Cabe reseñar la dificultad de buscar comparaciones sobre la satisfacción de la Sociedad y de las Personas con otros metros debido a que Metro Bilbao es la única empresa de transporte ferroviario metropolitano, no sólo del Estado sino a nivel internacional, que realiza este tipo de mediciones. Por este motivo, en este ámbito, nos comparamos con otras Organizaciones del sector servicios, con alto número de clientes, representativas en Euskadi, con estándares de gestión reconocidos como EUSKALTEL (Q Oro 2008), MUTUALIA (Q Oro 2008 y Premio Iberoamericano 2009) o el Hospital de Cruces (Q plata 2008).

Con carácter general los Resultados Clave se abordan en el [crit 9](#). Los Resultados Clave relativos a Clientes, Personas y Sociedad los presentamos en los [crit 6, 7 y 8](#).

1. Liderazgo



metro bilbao

Criterio 1. Liderazgo

El camino hacia la Excelencia Empresarial emprendido por Metro Bilbao no hubiese sido posible sin el compromiso y el papel desarrollado por las y los líderes de la Organización. Este liderazgo, ha propiciado el paso de una Organización gestionada de manera vertical y de forma departamental, a una estructura gestionada por Procesos donde las Personas participan en la gestión de los mismos con el fin de dar respuesta a la Misión, la Visión y ejercer los Valores definidos en Metro Bilbao.

1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos, y actúan como modelo de referencia

Desarrollan en la organización una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes

El concepto de liderazgo en Metro Bilbao ha ido evolucionando en diferentes etapas, [fig 1a1](#). En el inicio y puesta en marcha de la Organización estaba muy centrado en las personas del Comité de Dirección (5 personas) y también, en un segundo orden, en las Jefaturas de Unidad (13 personas). En el año 2001 se empezó a trabajar de modo explícito en el ejercicio del liderazgo que estaba centrado en las 21 personas que componían las Direcciones y Jefaturas de Unidad. Esta actividad estuvo centrada en el desarrollo de habilidades directivas y de gestión. En 2005, a raíz de la adopción del modelo de gestión EFQM, el Proceso de Política y Estrategia hizo la primera definición formal del liderazgo coincidiendo con la Reflexión Estratégica 2006-2008.

Coincidiendo con los resultados de la encuesta de Personas del año 2005, donde el estilo de mando obtuvo una baja puntuación, en 2006 se revisó el concepto de liderazgo incorporando como líderes a aquellas personas con capacidad de influencia en terceros pese a no existir relación jerárquica. Esto ha supuesto que a día de hoy estén identificados 106 líderes que incluyen a personal directivo, personal con mando, propietarios/as de Procesos, personas con responsabilidad técnica, personas responsables de equipos de mejora y puestos de amplia influencia; tales como traducción o secretariado de dirección.

Metro Bilbao entiende por líder a "aquella persona comprometida con la Misión, Visión y Valores de Metro Bilbao, que desde la coordinación de Personas, comunica, motiva, fomenta la participación, delega, sirve de ejemplo y tiene capacidad de autocrítica, gestionando la consecución de objetivos y metas de la empresa".

En 2006, tras los resultados de la nueva encuesta de satisfacción de Personas, se decidió dar un gran impulso al desarrollo del liderazgo durante los años 2007 y 2008. Para ello se elaboró un proyecto de despliegue con cuatro fases que en una primera etapa identificó los seis Comportamientos Estratégicos de liderazgo, a partir de las cuales se realizan diagnósticos de 180° y 360° mediante los que las y los 106 líderes son evaluados. A partir del "gap" entre los comportamientos requeridos y el perfil que presenta el líder, se articula un plan de acción individual definido para cada líder, con la ayuda de sus respectivas jefaturas. Los comportamientos exigidos a las personas líderes son: compromiso con Metro Bilbao, capacidad de gestión; delegación y confianza, influencia; orientación a la relación, [crit 1d](#). La revisión del plan de liderazgo definido se realiza sistemáticamente en las evaluaciones anuales de rendimiento que se realizan al comienzo de cada ejercicio.

Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objetivo fundamental, que constituye el fundamento de la visión, valores, principios éticos y cultura

La primera definición de la Misión se realizó en el año 1995 contando con la participación de los y las líderes identificados en

Fig 1a1. Evolución del liderazgo

Año	Fuente Aprendizaje	Mejora
2005	Autoevaluación 2004	Primera definición del concepto de liderazgo en la elaboración del Plan Estratégico 2006-2008
2006	Encuesta de satisfacción de las Personas 2005	Revisión del concepto de liderazgo con la aportación de cada uno de los equipos de Proceso e identificación de los líderes Primera evaluación del liderazgo. Autoevaluación del liderazgo del Director Gerente con la herramienta los 12 desafíos de Euskalit
2007	Encuesta de satisfacción de las Personas 2006	Diseño del modelo de desarrollo de liderazgo
2008/9	Autoevaluación 2007	Despliegue del modelo de liderazgo

aquel momento, cinco integrantes del CD. En 2005, con motivo de la Reflexión Estratégica 2006-2008, las y los líderes del proceso de Política y Estrategia llevaron a cabo una revisión de la Misión y procedieron a identificar y definir la Visión, ver [MO](#).

De igual manera, fruto de la realización de mejores prácticas con ASLE, role model europeo en liderazgo, se revisaron los Valores en 2005. Adicionalmente y derivados de la Misión, Visión y los Valores se definen los que denominamos Comportamientos Estratégicos de Metro Bilbao los cuales se integran en el manual de puestos de la Organización y, por tanto se convierten en la herramienta operativa que se utiliza tanto en la selección y promoción de las Personas como en su formación y desarrollo profesional, [crit 3a](#). En 2008, con motivo de la Reflexión Estratégica 2009-2011, se revisó de nuevo la M,V y Valores, estando sistematizado que cada ciclo de Reflexión Estratégica se inicie con la revisión de estos conceptos, [crit 2c](#). La [fig 1a2](#) muestra los Valores de MB.

Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y compromiso ético, tanto interna como externamente

La totalidad de las personas líderes de Metro Bilbao están implicados en difundir a lo largo de la Organización tanto la Misión y la Visión como los Valores. Para ello se utilizan diferentes mecanismos como la reunión anual de presentación de Objetivos, las sesiones anuales de desarrollo profesional, etc.

En el caso de los grupos de interés, además de la página Web y la publicación Metroberri, en el año 2006, fruto de la reflexión del Proceso de Política y Estrategia, se decidió incorporar en todas las unidades-tren de Metro Bilbao adhesivos con la definición de la M,V,V. De esta manera se hace partícipe a nuestra clientela, cerca de 90 millones de viajeros/as al año, de los principios culturales que rigen la actividad de Metro Bilbao.

Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objetivo fundamental de la organización y sus Objetivos

Metro Bilbao persigue, a través del ejercicio del liderazgo, que las Personas adquieran un compromiso y se identifiquen con la Organización, por lo que el trabajo en equipo y la implicación en la mejora continua son la base de nuestro modelo para conseguir los resultados esperados. Para ello las personas líderes han impulsado la implantación de una estructura organizativa por Procesos, [crit 5a](#), mediante equipos que gestionan sus Objetivos y su Plan de Acción

Fig 1a2. Valores de Metro Bilbao

Ambito	Valor	Definición
Valores conducta empresarial	Compromiso con las Personas	Recibir un trato digno y personalizado, no sólo en lo profesional, sino también en el ámbito personal.
	Calidad de servicio	Todas las personas de la empresa estemos orientadas al cliente, incluso aquéllas que no trabajan directamente de cara al público.
	Gestión eficaz y transparente	Lograr una rentabilidad con el menor coste posible, aprovechando al máximo nuestros recursos, tanto materiales como humanos.
Valores conducta personal	Responsabilidad	Capacidad de cada persona para reconocer y aceptar las consecuencias derivadas de su puesto de trabajo.
	Profesionalidad	Capacidad de cada persona para ejercer su actividad con capacidad y eficacia.
	Integridad	Capacidad para ejercer su actividad con honradez y coherencia.
	Participación	Capacidad para participar en la mejora continua y de forma activa en el desempeño.
	Espíritu de equipo	Capacidad para animar a las Personas a practicarlo, fomentarlo y poder formar parte activa de los equipos.
	Implicación con la innovación y la mejora continua	Capacidad de fomentar cambios, mediante la creatividad y la mejora continua.

en coherencia con el Plan de Gestión de toda la Organización. Para conseguirlo, las y los líderes han impulsado numerosos cambios, **crit1e**, en los que han participado gran número de personas de la Organización todos ellos impulsados desde el CD en un primer momento y posteriormente por el resto de líderes.

El papel desarrollado por las personas líderes ha propiciado tanto su implicación personal, a través del liderazgo de Procesos y la participación en Equipos de Mejora, como el apoyo a las Personas para que asuman responsabilidades y participen de forma activa en la gestión. Ello ha obligado a las y los líderes a un importante esfuerzo formativo individual para el desarrollo, impulso y adquisición de herramientas a través de numerosas acciones formativas específicas en liderazgo, **fig 1a3**.

La revisión de la efectividad del Liderazgo se realiza a través de las Encuestas de Satisfacción de Personas, la consecución de los Objetivos Estratégicos, las evaluaciones de 180° ó 360°, las evaluaciones de rendimiento, las Autoevaluaciones EFQM y el Contraste Externo realizado en 2007.

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento

Metro Bilbao ha identificado como Valor la implicación con la Innovación y la Mejora Continua, lo que nos orienta hacia la búsqueda sistemática de la mejora en todas nuestras actividades. La **fig 1b1** muestra alguno de los principales hitos que hemos ido desarrollando en nuestro camino a la Excelencia.

Utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones "causa-efecto"

Fig 1a3. Formación en conceptos de liderazgo

Año	Acción	Nº de Líderes
2006	Coaching para directivos/as	15
	Desarrollo de mandos intermedios	7
2007	Coaching para directivos/as	20
	Habilidades de liderazgo para mandos	48
2008	Prioridades y equilibrios en la función directiva	2
	Liderazgo para mandos intermedios y líderes	48
	Liderazgo para responsables técnicos y mandos de promoción interna	5
2009	Liderazgo para mandos y responsables. técnicos	17
	Liderazgo Adur I y II	1
	Técnicas de autocontrol	11
	Trabajo en equipo	3
	Liderazgo y competencias emocionales para Puesto de Mando Centralizado (PMC)	6

Hasta el año 2004 el Comité de Dirección mantenía la responsabilidad exclusiva de definir los Objetivos anuales y los planes de acción empleando para ello los resultados de clientes, el índice de cobertura y el cumplimiento del presupuesto como cuadro de mando básico. A partir de la adopción del modelo EFQM como referencia en la gestión los y las líderes de Metro Bilbao han propiciado el cambio y la mejora de su modelo organizativo desde un sistema de gestión vertical hacia una gestión horizontal a través de los Procesos.

En 2005 el Proceso de Política y Estrategia definió por primera vez un completo cuadro de mando integral con diecinueve Objetivos Estratégicos, relacionados con todos los Grupos de Interés identificados. Ello dio lugar a la elaboración del primer Plan Estratégico 2006-08. Posteriormente, estos Objetivos fueron presentados, en una primera etapa, a los propietarios/as de los Procesos por parte del Proceso de Política y Estrategia.

Fruto de la reflexión interna del Proceso de Política y Estrategia se determinó extender la presentación de los Objetivos a todas las personas líderes de la Organización. Este acto se ha sistematizado con carácter anual, siendo liderado por el Director Gerente o por el Consejero Delegado según el caso. Durante el mismo se presentan los resultados obtenidos el año anterior y se comunican los Objetivos Estratégicos para el año entrante. Se aprovecha la ocasión para recordar, o informar, de los Objetivos a largo plazo recogidos en el Plan Estratégico, así como la M,V,V.

Seguidamente, las y los diferentes líderes de Metro Bilbao despliegan los Objetivos Estratégicos en el ámbito de cada equipo de Proceso. Estos, de forma autónoma, analizan en qué medida contribuyen a su consecución, identificando las estrategias y acciones concretas a abordar relacionándolas con los Objetivos Estratégicos. A su vez, cada Proceso despliega en función de dichas estrategias un abanico de objetivos propios del Proceso que conforman su propio cuadro de mando alineado con el cuadro de mando de la Organización.

Cada líder de Proceso realiza el seguimiento continuo de los resultados incluidos en el cuadro de mando general y en los cuadros de cada uno de los Procesos. La dinámica de todos los equipos incluye, además, reuniones de control cuatrimestrales que permiten realizar una puesta en común entre las personas participantes.

Así, en 2008 se detectó que la satisfacción de la Clientela con el sistema de venta y cancelación de títulos de transporte (Ticketing) estaba por debajo de los Objetivos. Simultáneamente, las y los líderes de la Unidad de Línea recogían el malestar de las y los Supervisores de Estación con dicha instalación. Analizada la situación en varios de

los Procesos (Gestión del Ticketing, Mantenimiento de Instalaciones, Gestión de Arquitectura y Aplicaciones Informáticas) se tomó la decisión de crear un grupo de trabajo con siete personas líderes de la Organización. Las medidas adoptadas por este equipo han permitido que el Índice de Satisfacción de la Clientela con esta instalación pase de 7,19 en 2008 a 7,85 en 2009 y el Índice de Satisfacción de las Personas con el Ticketing pase de 4,71 a 6,17 puntos.

Antes de finalizar cada ejercicio, el Proceso de Política y Estrategia revisa el grado de consecución de los Objetivos Estratégicos recogidos en el Plan de Gestión anual y los adecua para el próximo año teniendo en cuenta las previsiones de actividad, las fuentes de información disponibles y la evolución de los Objetivos en ejercicios anteriores, determinando de esta manera la fijación de Objetivos, **crit 2c**.

Fig 1b1 Hitos en el camino hacia la Excelencia

Año	Hitos
1999	Certificación ISO 9001 en las Oficinas de Atención al Cliente
2000	Certificación de Emakunde a empresas comprometidas con la Igualdad. Plan de acción positiva
2002	Certificación de Gestión Medioambiental ISO 14001
2004	Primera Autoevaluación y adopción del modelo de la EFQM como referencia en la gestión Revisión de la Misión y establecimiento de la Visión y los Valores Establecimiento de los Objetivos Estratégicos para el 2005 alineados con la totalidad de los grupos de interés
2005	Implantación de una Gestión por Procesos y puesta en marcha del primer Mapa de Procesos Primera Reflexión Estratégica según los principios de la Calidad Total Primera Memoria de Sostenibilidad según los criterios del GRI Primera encuesta de satisfacción de la Sociedad Primera encuesta de satisfacción de las Personas
2006	Definición de los Factores Críticos de Éxito Contraste Externo de Euskalit Certificación EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) Certificación SGE21 (sistema de gestión ética y socialmente responsable) Presentación de Objetivos Estratégicos a la totalidad de las y los líderes de Metro Bilbao
2007	Diagnóstico de Responsabilidad Social Corporativa Primera implantación 5Ss en Metro Bilbao Revisión del Mapa de Procesos e incorporación del nuevo proceso de Seguridad en la Circulación Puesta en marcha del proyecto para la implantación del nuevo modelo de Liderazgo Plan de mejora de estaciones
2008	Reflexión Estratégica 2009-2011 Revisión de la M, V y Valores integrando los conceptos de innovación y seguridad Revisión de los Factores Críticos de Éxito y alineación con las Líneas Estratégicas Certificación en la Carta de Servicios Revisión del Mapa de Procesos e incorporación del nuevo proceso Gestión Comercial
2009	Cuarta Autoevaluación según el modelo de la EFQM Plan de igualdad de Metro Bilbao 2009-2011 Puesta en marcha del sistema de recuperación de energía eléctrica de las unidades Implantación de un sistema de retribución variable por la consecución de Objetivos Estratégicos Mejora de la coordinación departamental con las líneas y acciones establecidas desde los Procesos

Desarrollan y mejoran el sistema de gestión de la organización, que incluye evaluar los resultados para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenidos a los grupos de interés.

El principal cambio organizativo derivado de la adopción del modelo EFQM ha sido la gestión de y por Procesos. Este cambio, impulsado y desarrollado en todo momento por el Comité de Dirección, se ha realizado de forma progresiva en función del grado de avance del desarrollo de competencias de los y las líderes y del despliegue del sistema en la Organización.

Inicialmente, la identificación de los Procesos, y de su alcance, fue responsabilidad del Comité de Dirección y la Jefatura de Marketing, Calidad y Medio Ambiente quienes seleccionan para cada uno de ellos una persona propietaria en base a los siguientes criterios: grado de conocimiento de las actividades del Proceso, adecuación a las funciones establecidas para los responsables del Proceso y grado de cumplimiento de las competencias de liderazgo, **crit 1a**. Es el propietario o propietaria quien, a su vez, define el equipo de Proceso.

La implicación de las y los líderes de Metro Bilbao con el desarrollo y mejora del Sistema de Gestión ha ido creciendo desde el año 2005 de manera que actualmente son 82 las personas líderes que participan en alguno de los equipos de Proceso, lo que supone el 77% del total de líderes identificados en la Organización. El papel de las y los líderes ha sido determinante en la creación e impulso de los numerosos Equipos de Mejora formados hasta la fecha, **crit 3c**.

Este elevado nivel de integración de las y los líderes en los Equipos de Proceso, junto a su dinámica de funcionamiento, hace que participen de manera sistemática en la identificación de las líneas de trabajo concretas para la consecución de los Objetivos Estratégicos desde el mismo momento en el que, al comenzar el año, se despliegan en cada uno de los Procesos.

Como consecuencia de la evaluación y revisión realizada por el Proceso Producir el Servicio, en el año 2008 se crearon los Equipos de Línea que, liderados por las jefaturas de Operaciones, tienen el objetivo de favorecer la comunicación directa y fluida entre el personal de conducción y de estaciones y sus líderes. Producto de una nueva revisión, en 2009 se decidió complementar esta estrategia con una reestructuración de la Unidad de Línea modificando el organigrama e implementando varios puestos de trabajo de nueva creación.

El propio compromiso que tienen las personas líderes con la coordinación de Personas fomenta su participación en el desarrollo y mejora del sistema de gestión. Así, por ejemplo, en 2007, a propuesta de las y los líderes de Mantenimiento de Material Móvil, se elaboró un proyecto de implantación de las 5Ss en el Taller de Instalaciones de Sopelana. A la vista del éxito obtenido se repitió la experiencia unos meses más tarde en los Talleres de Material Móvil. En 2009, las y los líderes del área de Instalaciones realizaron, desde el proceso de Dimensionamiento e Incorporación del Personal, una optimización del dimensionamiento de la Unidad. Toda esta implicación personal de las y los líderes ha dado lugar a numerosas mejoras en el camino a la Excelencia, **fig 1b1**.

Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes

El despliegue del sistema de gestión por Procesos ha fomentado entre las y los líderes la cultura de que las decisiones han de soportarse en datos contrastados. Para ello todos los Procesos disponen de una relación completa de indicadores. En dicho listado, que es revisado de manera sistemática en las reuniones de puesta en común, se identifica la frecuencia y la persona responsable de la actualización de los datos.

Asimismo, las y los líderes han potenciado la creatividad en las Personas de Metro Bilbao animándoles a participar de manera activa en la mejora. En 2007 el Proceso de Desarrollo Profesional analizó la manera de disponer de datos fiables sobre las necesidades de formación de cada uno de los colectivos, para lo cual crearon una nueva herramienta informática que permitió realizar encuestas de manera ágil entre las Personas de la Organización. Una vez desarrollado, este nuevo sistema no sólo ha satisfecho la necesidad original sino que ha permitido abrir un nuevo abanico de datos. Así, en el año 2008 el equipo de trabajo creado para afrontar la degradación del sistema de Ticketing empleó la herramienta de encuestas para desarrollar un nuevo indicador (Satisfacción de las Personas con el sistema de Ticketing) inexistente hasta ese momento y que en la actualidad es uno de los Objetivos Estratégicos. Ese mismo año el Proceso de Gestión de Arquitectura y Aplicaciones Informáticas emplea la herramienta de encuestas para conocer el grado de satisfacción de las Personas con el servicio ofrecido por el Proceso.

Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y respaldan activamente el deseo de superar los niveles de la normativa vigente.

Las personas líderes de Metro Bilbao han creado una serie de canales de comunicación para trasladar la información necesaria a todos los grupos de interés [fig 2d2](#).

Cientela: Originalmente la comunicación con la Clientela tenía carácter unidireccional y se limitaba al uso de cartelería en estaciones y trenes. Posteriormente, fruto de la revisión, se han ido incluyendo canales como el Panel de Clientes, Metroberri y la página Web en 1998 que tienen la ventaja de permitir un flujo de información bidireccional. La última mejora recogida en los canales de orientación a la clientela es la relacionada con las redes sociales e Internet (inserción en "Google Maps" y "Facebook") en el 2009.

Personas: Dentro de los canales desarrollados por los líderes para responder de su gestión ante las Personas podemos incluir el ya mencionado acto anual de presentación de Objetivos, y las reuniones cuatrimestrales de puesta en común de los equipos de Proceso. La Intranet corporativa constituye también un importante canal por el que las y los líderes trasladan a las Personas información relacionada con el cumplimiento de Objetivos y su despliegue de manera continua. Cabe destacar en este punto la funcionalidad del salvapantallas corporativo como canal por el que trasladar mensajes cortos como el número de clientes registrados diariamente.

Propietarios (CTB) e Instituciones: El Consejo General de CTB y el Consejo de MB constituyen los canales de información oficiales en el que las y los líderes trasladan la información a la propiedad. Otros canales, como las reuniones técnicas que con carácter periódico mantienen las y los líderes con representantes del CTB u otras instituciones como ETS, complementan el flujo de información entre Organizaciones. En el año 2009, fruto de la revisión, liderado por los máximos responsable de Metro Bilbao y CTB, se creó un equipo de trabajo conjunto con el objetivo de definir un plan de inversiones a medio plazo. El trabajo de este equipo se ha visto reflejado en los presupuestos de 2010.

Aliados y Proveedores: El flujo de información con nuestros aliados y proveedores se realiza fundamentalmente gracias al trabajo diario. La validez de este mecanismo es supervisada en el ámbito de los equipos de Proceso donde, en caso de estimarse oportunos, se implementan sistemas complementarios. A modo de ejemplo podemos mencionar las reuniones semanales de coordinación en la Comisión de Intervalos o las reuniones de carácter quincenal que se han establecido con la empresa mantenedora del sistema de ticketing y con la empresa mantenedora de escaleras mecánicas y ascensores. Otro ejemplo son las reuniones periódicas que se desarrollan con la empresa CAF para realizar el seguimiento de la puesta en marcha de la nueva serie de trenes.

Sociedad: La publicación anual de la Memoria de Sostenibilidad, y de la memoria anual de actividad se complementa, en caso de ser necesario, con campañas de comunicación puntuales. Las visitas guiadas a nuestras instalaciones por parte de escolares, asociaciones, o profesionales, constituyen otra oportunidad para que las personas líderes respondan sobre las cuestiones relativas a su gestión. Una iniciativa innovadora es la "Memoria de Sostenibilidad Txiki" a publicar en 2010.

Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos se identifican y gestionan adecuadamente en todos los procesos.

Las personas líderes de Metro Bilbao planifican su actividad de forma sistemática en el ámbito de los equipos de Proceso con el fin de minimizar la afeción de los posibles riesgos. Así, el Proceso de Política y Estrategia planifica la gestión de la Organización a medio y largo plazo a través de los Planes Estratégicos y del despliegue de los mismos en Objetivos Estratégicos, desencadenando una actividad en cascada en el resto de los Procesos.

Sin embargo, una planificación previa no evita todos los riesgos asociados a un medio de transporte de masas donde, los orígenes pueden ser muy diversos. El trabajo sistemático ha permitido a los Procesos ir identificando los riesgos que amenazan a la Organización complementando así la política de planificación.

Una vez identificado un riesgo se realiza un análisis del mismo por los Equipos de Proceso afectados. En la medida de lo posible se desarrollan medidas que lo neutralicen. En caso de que esto no fuera posible se desarrollan sistemas que permitan su rápida detección, comunicación, así como medidas de contingencia. La [fig 1b3](#) muestra algunos riesgos identificados y la manera de afrontarlos.

Entienden y desarrollan las capacidades subyacentes de la organización

La Visión de Metro Bilbao, [ver MO](#), persigue ser la empresa de referencia en el transporte público Metropolitano a nivel internacional, "por la calidad de servicio, imagen y prestigio, en base a tecnología y gestión avanzada, seguridad, satisfacción de clientes y Personas", lo que nos orienta a la búsqueda sistemática de la mejora continua en todas nuestras actividades.

Las personas líderes han propiciado el desarrollo de esta Visión en base a todas las capacidades de la Organización. En 2005 se definió en el Proceso de Mejora Continua la sistemática de creación, gestión y seguimiento de los Equipos de Mejora. Todos los equipos han sido gestionados por líderes de la organización quienes desde la flexibilidad de los mismos, desarrollan propuestas de mejora contando con la colaboración de Personas, líderes o no líderes, de las diferentes Unidades de la empresa.

En 2006 el Proceso de Mejora Continua fijó los criterios para la determinación de los Equipos de Mejora: rentabilidad económica, el impacto en la Clientela, el impacto en las Personas y el impacto en la Sociedad. Ese mismo año se desarrolló una tabla para posibilitar el correcto seguimiento del avance de los equipos por parte del Proceso. Fruto de la revisión, en 2009 se implantó un nuevo apartado en la Intranet para posibilitar el seguimiento, comunicación y despliegue de las actividades de mejora desarrolladas en el ámbito de los Equipos.

La apuesta de las y los líderes por la Innovación y por la capacidad de las Personas de la Organización queda patente en la Reflexión Estratégica realizada para el periodo 2009-2011 donde se contempla como nueva línea de negocio el desarrollo de nuevas actividades de transferencia de tecnología y conocimiento. Esta actividad se pone en marcha a lo largo del año 2009, año en el que se inician los contactos de carácter comercial con potenciales clientes y en el que se envían las primeras ofertas.

Fig 1b3. Medidas adoptadas ante riesgos detectados

Año	Riesgo	Medida Adoptada	Nº Líderes
2005	Riesgos psicosociales del personal de estaciones	Identificado como riesgo la existencia de insultos y amenazas reiteradas hacia nuestro personal, el año 2005 se conforma el equipo de mejora "Elkar Hartuta" con la misión de analizar el problema desde una óptica multidisciplinar. Desde entonces, y hasta su finalización en el año 2009, el Proceso Promover la Salud y la Acción Preventiva desarrolla en su Plan de Acción el seguimiento y control de dicho grupo. Resultado del trabajo desarrollado el año 2007 se pone en marcha el plan de mejora en estaciones	9
2007	Evolución del absentismo	Identificado el absentismo laboral como riesgo dentro del Proceso de Definición de Política y RRHH se implanta en el año 2007 el bonus de presencia como medida de reducción del absentismo. En el año 2009 fruto de la revisión se define cimiento a la reducción del absentismo, estableciendo los criterios para los premios e incluyendo la dotación en los presupuestos 2010	18
2008	Fenómenos meteorológicos adversos	El Proceso de Seguridad en la Circulación sistematiza el seguimiento de las incidencias en la circulación. Dicha labor identifica a los fenómenos meteorológicos como uno de los riesgos que mayor incidencia tienen en el servicio ferroviario. Se establece un mecanismo de comunicación directa con SOS Deiak quien nos informa de las alertas meteorológicas. En función del grado de la alerta y del fenómeno asociado a la misma se despliegan los mecanismos de aviso y contención	6
2008	Gestión de aglomeraciones	Partidos de fútbol y baloncesto, manifestaciones, conciertos musicales, fiestas patronales o como la del día de Santo Tomás provocan enormes concentraciones de gente en nuestras instalaciones. En los Procesos de Producir el Servicio y Seguridad Ciudadana se ha desarrollado un procedimiento específico que regula la gestión segura de aglomeraciones. La revisión del año 2009 ha permitido modificar el procedimiento para contemplar los cambios derivados de la implantación del 5º coche	5
2009	Gripe A	La amenaza de pandemia declarada en el año 2009 por la OMS afectaba de manera muy especial a servicios públicos como el nuestro. Desde el momento de su declaración el Proceso de Promover la Salud y la Acción Preventiva pone en marcha un equipo de líderes para el establecimiento de medidas encaminadas a reducir la incidencia	8
2009	Desviación presupuestaria por incremento de tarifas eléctricas	El Proceso de Planificación Económico Financiera desarrolla una serie de herramientas de control para las partidas presupuestarias de mayor importancia. Actualmente estas herramientas permiten a las y los líderes detectar cualquier desviación en cuanto se produce, valorar su impacto e implantar rápidamente medidas de contingencia	9
2009	Desviaciones entre el número real de clientes y el estimado	La evolución del empleo, declaraciones de riesgo de pandemia como la Gripe A, el desarrollo de actos multitudinarios como eventos deportivos, conciertos musicales, fiestas,... afectan de manera sustancial al número de clientes y por tanto a nuestra principal fuente de ingresos. A raíz de la desviación experimentada en el año 2009, el Comité de Dirección analiza mensualmente la evolución de este ratio. Este indicador es publicado diariamente desde el Proceso de Gestión Comercial a través de la Intranet	14

Las y los líderes también buscan la interrelación con otros Grupos de Interés externos como mecanismo de desarrollo y aprovechamiento de las capacidades internas. En este sentido, fomentan y desarrollan líneas de colaboración con organismos como Universidades, proveedores, y otros operadores ferroviarios **crit 1c**. La revisión de la efectividad de todos estos mecanismos de participación se lleva a cabo a través del grado de consecución de los Resultados Clave, **crit 9a**, y las encuestas de satisfacción, **crit 6a, 7a y 8a**.

1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos

Saben quiénes son sus grupos de interés externos y desarrollan el enfoque para entender, anticipar y dar respuesta a sus distintas necesidades y expectativas.

Metro Bilbao identificó por primera vez sus Grupos de Interés en el año 2004 al adoptar el modelo de gestión EFQM. Los GI se revisan de manera sistemática coincidiendo con el inicio de un nuevo ciclo de Planificación Estratégica. En el último plan elaborado, 2009-2011, se incluyó a los Proveedores y Aliados como Grupos de Interés de la Organización. Una vez identificados los Grupos de Interés son las y los líderes quienes trabajan de forma activa en la consecución de datos e información suficientes para conocer sus expectativas y necesidades **fig 2a1**.

Las personas líderes desarrollan nuevas fuentes de información o modifican las existentes en caso de que éstas sean insuficientes para conocer con el detalle deseado las expectativas del Grupo de Interés. A modo de ejemplo podemos mencionar la encuesta específica realizada en el año 2009 fuera de las instalaciones de Metro Bilbao con la intención de identificar los motivos para no usar el Metro.

La revisión sistemática nos ha permitido adecuar nuestro servicio a las

necesidades de la Clientela. Así, en el año 2007, se incorporaron como mejoras el servicio nocturno en algunos viernes durante los meses de junio y septiembre y la intensificación del servicio de Línea 2 en hora punta. En el año 2008 se aplicaron nuevos criterios que nos permitieron afrontar con mayor garantía los servicios especiales no planificados. Esta adecuación de los servicios a las expectativas de la Clientela se ha traducido en una mejora de los indicadores de percepción, **crit 6a**.

El entorno de crisis generalizado con el que convive la Organización a lo largo del ejercicio de 2009 refuerza la necesidad de coordinación con nuestro propietario (CTB). Por este motivo, y tras una reunión impulsada por los máximos responsables de ambas organizaciones, se estableció un equipo de trabajo en el que varios líderes de Metro Bilbao trabajaron junto a representantes del Consorcio de Transportes de Bizkaia con la intención de definir un plan de inversiones de forma conjunta. El presupuesto del año 2010 ya contempla las decisiones adoptadas en el seno de este equipo.

También es constante el trabajo de las y los líderes en relación a los intereses y expectativas de instituciones como Euskal Trenbide Sarea. Esta relación es mucho más compleja que la simple coordinación para la puesta en marcha de un determinado tramo una vez finalizadas las obras de construcción. Si tomamos como ejemplos la reciente puesta en servicio del tramo Portugaleta – Santurtzi, o las obras relacionadas con el soterramiento del paso a nivel de Maidagan y la construcción de la nueva estación de Ibarbengoa podemos comprobar que la actuación de las personas líderes comienza incluso antes de que comiencen los trabajos y finalizan después de que se hayan puesto en servicio.

Desarrollan iniciativas para implicar a Partners, clientes y sociedad en la generación de ideas e innovación y mejorar la reputación e imagen de la organización.

Metro Bilbao ha identificado su implicación con la Innovación y la Mejora Continua como Valor de la Organización. Las y los líderes impulsan el desarrollo de este valor no sólo en el ámbito interno propio de los Equipos de Proceso sino también de cara al exterior incluyendo en el mismo a proveedores, aliados o a la Clientela.

En este sentido ya en el año 2005 se definió el sistema de automatización de Gestión de Quejas, Reclamaciones y Sugerencias que permite canalizar las propuestas e iniciativas de la Clientela o de la Sociedad, **crit 5e**. Esta automatización es definida por el Proceso de Atención al Cliente en el año 2007, e implementada a lo largo del año 2008. Un año después, fruto de la revisión, se despliega la sistemática de apoyo y seguimiento de las Reclamaciones, Quejas y Sugerencias a cada uno de los Procesos afectados. En el año 2009 la herramienta es revisada y mejorada para favorecer un óptimo seguimiento desde cada uno de los Procesos y con el objetivo de incluir las propuestas recibidas a través de la Web.

Asimismo, los tres Procesos de mantenimiento, **crit 4c**, mantienen una estrecha relación con las empresas proveedoras que va más allá del simple control de calidad de los servicios ofrecidos. En dichos procesos las personas líderes implican a las empresas proveedoras en la resolución o mejora de problemas puntuales y en aspectos de innovación. Por ejemplo, en 2006 se modificó el sistema de control del aire acondicionado tras haber identificado el Proceso de Mantenimiento de Unidades que la temperatura en el interior de los trenes era uno de los principales focos de reclamación. En 2007, junto a las empresas proveedoras de Material Móvil, se mejoró la fiabilidad de las puertas de los trenes evitando el atrapamiento de la Clientela, la **fig 1c1** muestra algunas mejoras introducidas junto a nuestros partners en este ámbito.

Fig 1c1. Mejoras desarrolladas junto a nuestras empresas proveedoras

Año	Fuente aprendizaje	Mejora
2000	Benchmarking con empresas de telecomunicaciones	Mejora de la comunicación mediante la sustitución de la red de transmisión de datos de tecnología FDDI por otra de tecnología Gigabit
2001	Mejora de la eficiencia sistema de tracción	Implementación de equipos de tracción de trenes basados en IGBT. Facilitar la reparación. Reducción de peso
2002	Benchmarking con empresas de telecomunicaciones	Mejora de la comunicación mediante la sustitución del sistema de radio de tecnología trunking analógico por un sistema TETRA
	Reducción de costes de mantenimiento	Implementación de catenaria rígida en la Línea2
2006	Quejas por ruido en vías	Amolado de carril e inclusión de ruedas elásticas
2007	Incremento de reclamaciones	Mejora del sistema de aire acondicionado Mejora de la fiabilidad de las puertas de las unidades
	Análisis conjunto	Grupo de regeneración de zonas en peor estado de limpieza
2008	Descenso de los indicadores internos rendimiento	Mejora global de sistema de ticketing
2009	Análisis de la imagen de MB	Establecimiento conjunto del Plan de formación para el servicio de vigilancia

La Innovación también está presente de manera continua en las actividades de MB, lo que le ha llevado a ser una referencia internacional. Dado que aproximadamente el 10% de los gastos de Metro Bilbao están relacionados con el consumo de energía eléctrica, en el año 2008 se planteó la recuperación de la energía perdida durante el frenado de los

trenes. Un año más tarde y fruto del trabajo conjunto con la empresa vasca INGETEAM, se instaló y puso en marcha el primer equipo de estas características existente en el mundo. Esto ha llevado al Ministerio de Industria y Energía a autorizar en 2010 a Metro Bilbao a devolver la energía recuperada durante el frenado de los trenes a la red eléctrica disminuyendo en ese mismo volumen su factura eléctrica.

Metro Bilbao se ha convertido en un referente mundial también por la capacidad de adaptar su servicio a las necesidades de la Clientela. Son más de setenta servicios diferentes los que Metro Bilbao desarrolla a lo largo del año en función de las expectativas de demanda. Se podría decir por tanto que Metro Bilbao modifica su producción cada cinco días para adaptarse a las necesidades de la clientela. De hecho la oferta de Metro Bilbao se diseña 'a medida' adaptando las frecuencias y los horarios a los diferentes acontecimientos de carácter social que influyen en la demanda, **crit 5b**.

Pero Metro Bilbao es también un referente de Innovación en la Gestión de Recursos. Un ejemplo de ello lo encontramos en el nuevo simulador de conducción puesto en servicio en el primer trimestre de 2010 y desarrollado con el objetivo de optimizar la formación y el entrenamiento del personal de conducción. Ejemplo claro de la efectividad de estas actuaciones es que sean habituales las solicitudes de proveedores con la intención de emplear nuestras instalaciones como muestra hacia otros posibles clientes, o la invitación recibida en 2008 y 2009 para asistir como expositor de la Semana de la Ciencia, invitación que ha sido aprovechada para difundir en la Sociedad la imagen de eficiencia energética, y de elevado nivel tecnológico de nuestros trenes.

1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización

La Misión de Metro Bilbao recoge contar con "personas satisfechas e implicadas en el desarrollo de su actividad". Para dar respuesta a esta voluntad, las y los líderes de la Organización juegan un papel destacado, implicándose en la comunicación personal y actuando como elemento de ejemplo.

Son fuente de inspiración para las personas y crean, a todos los niveles, una cultura emprendedora de mejora, implicación, pertenencia, delegación y responsabilidad

Como ya ha quedado reseñado en el **crit 1a**, en el año 2005, una vez definida la Misión, las y los líderes del proceso de Política y Estrategia definieron los Comportamientos Estratégicos a los que deben responder las personas líderes de la Organización.

Para determinar estos Comportamientos, se desgranó cada concepto de la Misión, la Visión y cada uno de los Valores, hasta concretar los Comportamientos esperados de cada persona de la Organización. Ello conlleva que dichos Comportamientos Estratégicos estén directamente vinculados con la M,V,V. La definición de estos comportamientos contempla un grado mayor de cumplimiento en función del puesto, siendo los niveles más altos los que se definen para las y los líderes de la empresa, en base a dos criterios fundamentales:

- Su responsabilidad directa sobre Personas.
- El impacto que de manera transversal al conjunto de la Organización tiene desde el ejercicio de su responsabilidad, independientemente de no tener mando directo sobre Personas.

La implantación de los Comportamientos Estratégicos como herramienta para la gestión de las y los líderes se realizó a partir del 2006 mediante la difusión del modelo desde el Comité de Dirección, dentro del Proceso de Política y Estrategia, hasta las y los líderes que son responsables de su implantación para el desarrollo profesional y el sistema de reconocimiento. Para su adecuación a cada perfil exigible, cada uno de los Comportamientos Estratégicos dispone de una graduación que varía entre 2 y 4 niveles, que permite, por tanto, evaluar el nivel de desempeño en el que se encuentra cada líder a partir de la concreción que facilita cada uno de los niveles. **fig 1d1**.

Cada uno de los niveles se desarrolla, asimismo, en subniveles de detalle que permiten analizar el grado de cumplimiento para cada persona líder y constituyen su patrón de referencia desde el inicio de su carrera profesional hasta el nivel profesional de desempeño.

Fig 1d1. Comportamientos Estratégicos de las y los líderes

Comportamiento Estratégico	Grados exigibles
Trabajo en equipo. Actitud y capacidad para colaborar e integrarse en la empresa, participando y estableciendo un clima de cooperación y comunicación que facilite la consecución de Objetivos de Metro Bilbao	Participa en el equipo con buena actitud
	Participa en el equipo aportando iniciativas
	Coordina al equipo para el logro de los Objetivos
	Fomenta el trabajo en equipo como valor de la empresa
Liderazgo y desarrollo de personas. Actitud y capacidad para lograr que las personas alcancen sus Objetivos individuales y comunes promoviendo un ambiente de compromiso, motivador y de desarrollo en el que se optimice el desempeño y se transmita la cultura empresarial	Está comprometido con su propio desarrollo
	Se implica en el desarrollo de otros profesionales
	Esta comprometido con el desarrollo de sus colaboradores
	Ejerce y fomenta el liderazgo como valor de empresa
Comunicación. Habilidad y actitud decidida hacia una comunicación veraz y fluida, tanto hacia compañeros y colaboradores como hacia los clientes, facilitando información clara sobre aspectos del trabajo y del negocio que puedan ser de su interés	Muestra buena disposición a la comunicación, practicando la escucha activa
	Comunica proactivamente información de interés
	Esta comprometido con la comunicación como herramienta de trabajo
	Fomenta la comunicación interna y externa como factor clave de la empresa
Orientación al cliente interno y externo. Actitud y capacidad de orientar la actividad profesional hacia la satisfacción de las necesidades de clientes internos y externos, actuales y potenciales a través de un conocimiento preciso de las mismas	Muestra una actitud positiva hacia el cliente
	Dirige sus actuaciones de forma proactiva hacia la satisfacción del cliente
	Ofrece soluciones de valor añadido para el cliente
	Orienta el trabajo hacia el establecimiento de relaciones a largo plazo con el cliente
Orientación a resultados. Actitud y capacidad para lograr los Objetivos y resultados de Metro Bilbao, asumiendo su responsabilidad en el aseguramiento del servicio, con calidad, en su ámbito de actuación y garantizando la rentabilidad económica y social	Actitud positiva hacia el logro de los Objetivos personales
	Coordina acciones orientadas al logro de los Objetivos del área
	Visión estratégica y global de los Objetivos de empresa
Adaptación y mejora continua. Actitud y capacidad para adaptarse y/o potenciar nuevas ideas, situaciones y procedimientos, asumiendo los cambios con rapidez así como proponiendo medidas innovadoras que mejoren los resultados	Propone y promueve el cambio orientado hacia la mejora continua
	Fomenta la innovación y mejora continua como valor de la empresa

Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.

Metro Bilbao es consciente de la importancia que tienen las Personas para el desarrollo de la Organización y la generación de ideas

Innovadoras. Con el fin de fomentar esta cultura Innovadora que contribuya a la sostenibilidad presente y futura, las y los líderes han adoptado diferentes medidas que van desde la asignación de los recursos necesarios y la capacitación del personal, hasta la habilitación de espacios y mecanismos de participación, tal y como recoge la fig 1d2.

Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, Objetivos y metas, reconociendo sus esfuerzos oportuna y adecuadamente.

Como consecuencia de los resultados de la Encuesta de Satisfacción de Personas del 2005 y del posterior plan de acción desarrollado durante el año 2006, desde el Proceso de Sistema de Reconocimiento se redefinió el Sistema de Reconocimiento de Metro Bilbao, **crit 3e**. Como resultado de esta actuación se define el **concepto de reconocimiento** como:

- muestra de satisfacción, de modo explícito y público, por los logros o esfuerzos de las Personas que trabajan en nuestra Organización,
- pudiendo ser éstos tanto individuales como colectivos,
- aplicables a un hecho puntual o a una trayectoria sostenida en el tiempo y
- sin carácter retributivo, aunque pueda ir vinculado a la entrega de algún tipo de obsequio.

Las y los líderes de MB están implicados de manera personal en diversas formas de reconocimiento:

- **No estructurado:** Se realiza de manera sistemática por el 100% de las y los líderes. Consisten en reconocimientos verbales y escritos para las personas que han destacado en la consecución de los Objetivos Estratégicos. De igual manera, comunican a las personas afectadas los reconocimientos y muestras de agradecimiento enviados por la Clientela de Metro Bilbao.
- **Estructurado:** Los miembros del CD participan de manera personal en la entrega del premio de empresa a las Personas de Metro Bilbao que han destacado por su apoyo a la contribución a la creatividad, así como a la permanencia. Este acto tiene carácter anual y en el mismo se hace entrega del premio de empresa.

Asimismo, las y los líderes de Metro juegan un papel relevante en difundir de manera personal los Objetivos y Estrategias a las Personas de la Organización. Para ello se cuenta con diferentes recursos: Reuniones anuales de presentación de consecución de Objetivos y nuevo Plan de Gestión, reuniones de Equipos de Proceso y de Mejora, entrevistas personales, actividad diaria o publicaciones en Intranet.

La revisión de la efectividad del papel que juegan las y los líderes se lleva a cabo a través de la encuesta de Personas. Fruto de la revisión de los resultados se han ido introduciendo mejoras. Así, como consecuencia de los resultados obtenidos en la ESP lanzada en 2006 y cuyo Plan de Acción se define durante el 2007, se aborda el Desarrollo del Modelo de Liderazgo (año 2008), involucrando a 106 personas con el rol de líder. El objetivo es desarrollar las áreas de mejora detectadas, siendo de carácter general la necesidad de incrementar la capacidad de influencia de las y los líderes en la Organización. En 2009, con los resultados de la última ESP, focalizamos este desarrollo en las Jefaturas de Unidad, con las que se está trabajando en 2010 para "potenciar su capacidad de decisión mediante la definición e implantación de los Planes de Acción de la propia encuesta de satisfacción".

Se aseguran de que sus colaboradores y colaboradoras son capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera alianza.

Las personas líderes de Metro Bilbao intervienen activamente en la transmisión activa de la Misión, Visión, Valores, la formación de sus equipos en cualquier puesta en marcha, bien sean Innovaciones tecnológicas, incorporación de nuevas instalaciones o gestión de cambios organizativos, a través de los siguientes mecanismos:

Fig 1d2. Mecanismos de fomento a la cultura de participación e innovación

Mecanismos de participación	Papel de las y los líderes
Equipos de Proceso	Impulsar la involucración de las personas integrantes del equipo
	Impulsar el desarrollo y puesta en marcha y difusión de las ideas propuestas.
Equipos de trabajo	Establecer los Objetivos del equipo.
	Implicar a las personas participantes.
	Realizar el seguimiento del grado de avance.
	Dirigir el resultado del equipo de trabajo al foro correspondiente para la toma de decisión y/o la implantación de la mejora
Buzón de sugerencias	Dar contestación en plazo a las sugerencias recibidas de las personas colaboradoras de su equipo, coordinándose con los Procesos y Unidades que sea necesario para recabar la información y cerrar la respuesta.
Transmisión directa de ideas innovadoras a su Líder inmediato.	Impulsar y fomentar la generación de ideas a través de las reuniones, sesiones de formación y canales personales establecidos
	Recoger las iniciativas de las Personas, canalizándolas hacia las Unidades y/o Equipos de Proceso responsables de analizar en detalle la idea.
	Realizar el seguimiento del resultado de la idea propuesta para su posible implantación y para dar respuesta directa y personal a quien ha creado la idea.
	Coordina acciones orientadas al logro de los Objetivos del área
	Visión estratégica y global de los Objetivos de empresa
Agradecimientos de clientes	Se transmiten de manera personal las felicitaciones realizadas por la clientela a las Personas o Unidades, a través de sus Jefaturas inmediatas
Mesa redonda con la Dirección (anual)	Impulsar la participación de las Personas en el coloquio, recogiendo las sugerencias emitidas.
	Analizar las sugerencias y proporcionar respuesta en todos los casos, bien durante la propia sesión o bien con posterioridad a la misma (en función de la necesidad de análisis).

Plan de acogida. La Dirección y Jefatura a la que pertenece la persona que se incorpora a Metro Bilbao reciben a la misma y transmiten los Valores de responsabilidad, compromiso, profesionalidad, participación y espíritu de equipo así como la implicación en grupos de trabajo para la adaptación al cambio y la mejora continua.

Capacitación de personal y desarrollo profesional. Desde la llegada a Metro Bilbao, por parte de las y los líderes se desarrolla de manera estructurada y en modo presencial la formación a las nuevas incorporaciones. En este proceso, que se repite varias veces a lo largo del año, participan 72 líderes.

Reuniones de comunicación. A partir de la ESP del 2005 se detectó la necesidad de sistematizar los mecanismos de comunicación para que la información de empresa fluya desde las y los líderes hacia su personal colaborador. De esta manera, a lo largo de 2006 se implantó un plan de reuniones entre los líderes y el personal colaborador para tratar abiertamente información general de empresa e integrar al personal mejorando la participación y favoreciendo la cercanía de las y los líderes. Por ejemplo, las y los líderes del Puesto de Mando se reúnen quincenalmente durante dos horas y media para analizar incidencias y aspectos de interés, al igual que las y los de la Oficina Técnica.

Fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad.

Desde 1999 Metro Bilbao mantiene una trayectoria de compromiso en la puesta en marcha de programas de Igualdad de oportunidades de mujeres y hombres. Su interés de colaborar con la consecución de la Igualdad se inició en 1999 integrándose en el Programa OPTIMA, liderado desde Emakunde. Como resultado de este compromiso a lo largo del año 2000 se realizó un análisis de distribución de plantilla y se creó un equipo de trabajo multidisciplinar para abordar esta área. Ello dió lugar a un Plan de Acción específico que fue objeto de reconocimiento por parte de Emakunde.

Desde ese momento, las y los líderes han mantenido una actitud proactiva a favor de la Igualdad. Así, el propio Director Gerente estableció un compromiso con la misma incluyendo Objetivos específicos en el Proceso de Responsabilidad Social Corporativa; se implantó una Guía para que los procesos de selección no resultasen discriminatorios, se estableció una Guía para el uso igualitario del lenguaje, se arbitraron

medidas de conciliación de la vida personal y laboral, y en octubre de 2006 se creó el Comité de Ética, ligado a la Certificación SGE21.

Fruto de la revisión y el aprendizaje en actuaciones con Emakunde, la participación en foros y Congresos, en 2008 se potenció este ámbito de actuación con la realización del "Diagnóstico y Plan para la igualdad de mujeres y hombres" En 2009, se elaboró el: "Plan de Igualdad 2009-2011" de Metro Bilbao". La fig 1d4 muestra el plan de acción que venimos desarrollando en 2010.

Fig 1d4. Plan de acción de igualdad 2010

Objetivos 2010	Acciones	Nº Líderes
Seguimiento de las acciones	Reuniones periódicas de seguimiento del grupo Denok	3
	Monitorizar las acciones pendientes del 2009 hasta su finalización	14
	Lanzamiento de acciones 2010 y seguimiento del grado de avance	14
Aplicación de Medidas Conciliación	Establecimiento y publicación de indicadores sobre calidad de empleo	10
	Atención personalizada a las medidas de conciliación de las Personas	7
Servir de "referente" en el camino a la igualdad de mujeres y hombres.	Editar la cartelería correspondiente al Día Internacional de las Mujeres.	16
	Editar la cartelería correspondiente al Día Internacional contra la violencia hacia las mujeres.	16
	Participar en el Foro para la Igualdad 2010 promovido desde Emakunde,	14

1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz

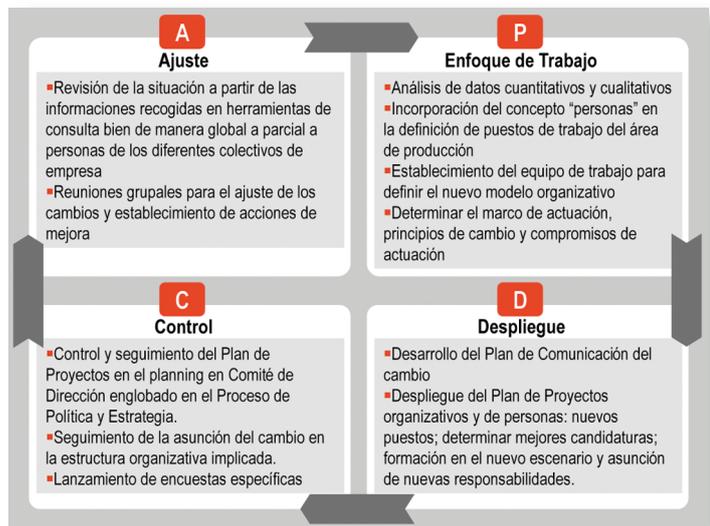
Las personas líderes de Metro Bilbao reconocen entre sus competencias la adaptación al cambio. Este comportamiento está incluido entre los definidos como Estratégicos en el Manual de Comportamientos Estratégicos elaborado para dar respuesta a la necesidad de mejora detectada en las herramientas de gestión de las Personas. Todos los comportamientos recogidos en este Manual son evaluados anualmente y trasladados a la persona líder correspondiente en una reunión formal

entre Dirección y sus Jefaturas correspondientes y, a su vez, entre cada Jefatura y sus líderes colaboradores directos.

Comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización

Metro Bilbao es una organización joven que ha sufrido desde su creación cambios continuos como consecuencia del crecimiento en el trazado de la red. El cambio puede obedecer a dos factores: crecimiento empresarial o mejora organizativa. La **fig 1e1** muestra la gestión del cambio realizada en la reestructuración de la Unidad de Línea.

Fig 1e1. PDCA de la gestión del cambio en la unidad de Línea



Con el fin de identificar los cambios a incorporar, las y los líderes de Metro Bilbao disponen de diferentes mecanismos:

- La propia evolución de la empresa como consecuencia de las continuas inauguraciones de nuevos tramos
- La aplicación de las herramientas de Gestión de Personas que se utilizan como mecanismos para la obtención de entradas de información para la mejora continua
- Encuestas de Satisfacción de la Clientela y Personas
- Benchmarking y Focus Group
- Resultados de indicadores
- Autoevaluación

Una vez identificados los cambios, estos se priorizan en función de la repercusión que pueden tener cada uno sobre los diferentes Grupos de Interés y de la afectación directa sobre los Objetivos Estratégicos definidos.

Un ejemplo de cambio lo constituye la puesta en marcha de nuevas estaciones. Así, durante el avance de la Línea 2 han sido las y los líderes quienes han determinado, mediante equipos multidisciplinares, el inventario de acciones necesarias para la puesta en marcha en el plazo definido, anticipándose a posibles riesgos en cada actividad y coordinando a su vez el despliegue de acciones internas que se derivan de las cuatro grandes áreas de trabajo en que se clasifica todo el Plan de Proyectos: Definición del servicio, adecuación de Personas, medios materiales y los planes de mantenimiento.

Para el seguimiento del grado de avance son las y los propios Líderes quienes utilizan técnicas de Gestión de Proyectos multidisciplinares. Esta dinámica ha sentado las bases para generar una disposición continua por parte de las y los líderes de la Organización hacia la adaptación a los cambios para ir adecuando el Modelo de Gestión existente al crecimiento del negocio y a la incorporación constante de nuevas estaciones que traen nuevos viajeros y viajeras. Cada crecimiento ha supuesto no sólo modificaciones en el alcance del negocio sino nuevas incorporaciones

en plantilla que en determinadas Unidades ha requerido igualmente revisar y modificar el modelo organizativo para adaptarse a las nuevas necesidades detectadas.

Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basándose en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.

Hasta la adopción como referente del modelo de gestión EFQM, las decisiones de las y los líderes se basaban en la experiencia adquirida en el tiempo y su capacidad individual para aportar soluciones innovadoras. La implantación del modelo ha permitido, mediante el despliegue de Indicadores de Gestión desde el nivel más agregado de información (Objetivos Estratégicos) hasta un nivel de detalle desagregado que permite el seguimiento exhaustivo de la actividad a través de los datos y por consiguiente una mejora adecuación de las decisiones adoptadas por las y los líderes ante los cambios.

En ese sentido uno de los ejemplos más claros es el seguimiento de los compromisos de cobertura de plantilla ante las nuevas inauguraciones y la puesta en marcha de la Planificación de Recursos Humanos implantada en el año 2006 en el ámbito de orientación a la Clientela, ámbito técnico y ámbito de mandos. Esta información, disponible en intranet, permite a toda la plantilla acceder a la información de planificación de la gestión para cumplir con los indicadores de cobertura óptima de la plantilla en plazo, de acuerdo con el dimensionamiento óptimo diseñado desde la Unidad de Organización.

Son flexibles; revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la organización, cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento.

El papel desarrollado por las y los líderes de Metro Bilbao ha sido precisamente llevar adelante y gestionar los proyectos de cambio. Todos los proyectos de cambio conllevan un plan de comunicación específico del mismo, habiendo pasado de ser meramente informativos a consolidarse como pieza clave en la implantación de cualquier proceso de cambio. La **fig 1e2** muestra como ejemplo el desarrollo del Plan de Comunicación asociado al proyecto de cambio organizativo de Línea.

Implican a todos los grupos de interés relevantes y se esfuerzan por lograr su compromiso, buscando que contribuyan al éxito sostenido de la organización y que se introduzcan los cambios necesarios para asegurarlo.

Para conseguir la implicación de los GI, las y los líderes de Metro Bilbao han implantado canales de comunicación bidireccional que les permita asegurar no sólo que la información fluye sino que además se obtiene la respuesta que garantiza la complicidad de los mismos, **crit 1b**. En ese sentido, en el marco de cada cambio o nuevo proyecto (puesta en marcha de nuevas instalaciones, plan de acción derivado de encuestas a Clientela, plan de acción derivado de herramientas de gestión y/o encuestas a las Personas, etc.), las y los líderes identifican el grado de impacto en cada uno de los grupos de interés y desencadenan los mecanismos de comunicación-implicación que consideren apropiados. Como ejemplo podemos aportar la campaña de concienciación de la Clientela que en el marco de las acciones de mejora propuestas por el grupo de trabajo "Elkar Hartuta". Se desarrolló en 2007 una campaña de concienciación con objeto de conseguir la complicidad de la Clientela en el respeto a la actividad y profesionalidad de nuestros empleados y empleadas evitando que se produzcan amenazas, insultos y agresiones a nuestro personal.

Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, para que la organización sea y se mantenga competitiva.

Con el fin de consolidar los cambios introducidos en la organización, las y los líderes de MB asignan los recursos necesarios para mantener las ventajas competitivas, **crit 2c**. Si el cambio lo requiere se imparte la formación necesaria al personal afectado por el mismo y, siempre que resulta posible, se lleva a cabo una prueba piloto.

Un ejemplo lo constituye la acción de mejora emprendida en 2007 para mejorar la gestión del liderazgo en el colectivo específico de estaciones. El proyecto "Estación de Mejora" contemplaba tres áreas de actuación a desarrollar por los líderes, una de las cuales era el apoyo personalizado al colectivo de estaciones. Para ello se planificaron una serie de acciones que condujeron al cambio organizativo en Línea, destacando por su magnitud la realización de 5 jornadas de entrenamiento en Liderazgo, potenciando las competencias de escucha activa.

Fig 1e2 Plan de comunicación cambio organizativo de Línea

Año	Evolución en el tiempo	Líderes implicados
2009	Comunicación desde la Dirección de los Objetivos del cambio a quienes son el principal grupo de interés y motores del mismo: Jefaturas de operaciones	Dirección de Explotación (1) Dirección de Operaciones (1) Jefatura de Línea (1) Jefaturas de Operaciones (12) Gestión de Mano de Obra (2)
	Comunicación general a la plantilla al inicio del proyecto de cambio	Dirección de operaciones (1)
	Comunicación individual explicativa de todos los detalles del proceso previsto desde la Jefatura de Línea a cada Jefatura de operaciones en entrevista personal	Jefatura Línea (1) Jefatura Operaciones (12)
2010	Comunicación grupal a las Jefaturas de operaciones del resultado del proceso por parte de la Dirección y de la Jefatura de Línea para explicar los detalles del mismo y los argumentos para la toma de decisiones.	Dirección de Explotación (1) Dirección de Operaciones (1) Jefatura de Línea (1) Jefaturas de Operaciones (12) Gestión de Mano de Obra (2)
	Comunicaciones grupales de seguimiento y grado de avance del cambio organizativo para garantizar la implantación del mismo	Dirección de Explotación (1) Dirección de Operaciones (1) Jefatura de Línea (1) Jefaturas de coordinación de personas y producción (2) Jefaturas de operaciones (12)
	Adecuación del mensaje grupal a las inquietudes individuales en reunión de cada una de las Jefaturas con Jefatura de Línea, nueva Jefatura de Coordinación y Dirección de operaciones.	Dirección de Operaciones (1) Jefatura de Línea (1) Jefaturas de coordinación de personas y producción (2) Jefaturas de operaciones (12)
	Reuniones individuales de las nuevas Jefaturas de Coordinación con cada Jefatura de operaciones	Jefatura de Coordinación de Personas (1) Jefatura de Coordinación de Producción (1) Jefaturas de Operaciones (12)

La revisión de la efectividad del cambio y el papel que juegan las y los líderes en el mismo se lleva a cabo a través del grado de consecución de los Objetivos Estratégicos, los resultados de las ESP y los resultados de la Autoevaluación. Toda esta revisión ha dado lugar a la introducción de numerosos cambios que aparecen reflejados a lo largo de la memoria, algunos cambios significativos aparecen en las **fig 1e3** y **1e4**.

Fig 1e3. Cambios organizativos

Relativa a	Año	Mejora introducida
Gestión Interna	2008	Desdoblamiento de la Dirección de Explotación en Dirección Técnica y Dirección de Operaciones
		Incorporación de dos nuevas Direcciones al CD englobado dentro del proceso de PyE
	2009	Reorganización de la participación en los Procesos de acuerdo a las nuevas responsabilidades.
		Redefinición del modelo organizativo de la Unidad de Línea, creando las Jefaturas de Coordinación de Personas, Jefatura de Coordinación de Producción y Gestión de Servicio y Logística.
Personas	2008	Redefinición del puesto de Inspección de Línea para su transformación en Jefaturas de Operaciones.
		Asignación del personal de Línea a Jefaturas de operaciones de manera específica, creando equipos de una dimensión que permita una mejora en el acercamiento mando – personal colaborador.
	2009	Encuesta al colectivo de estaciones a través de la Intranet acerca de su percepción del nuevo modelo organizativo.

Fig 1e4. Cambios por crecimiento empresarial

Año	Evolución en el tiempo
1995	Inicio de la explotación servicio Línea 1 (Casco Viejo – Plentzia).
1997	Ampliación de Línea 1 (Casco Viejo – Bolueta).
2002	Inicio explotación servicio Línea 2.
2005	Inauguración de Sestao y Etxebarri.
2006	Inauguración del Taller de Ariz.
2007	Inauguración de Abatxolo y Portugaleta.
2009	Inauguración de Peñota y Santurtzi.

2. Estrategia



metro bilbao

Criterio 2. Estrategia

Metro Bilbao desarrolla su Misión y establece su Visión para dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus Grupos de Interés. Cada uno de los ciclos de Reflexión Estratégica se desarrolla en el Proceso de Política y Estrategia, desde su implantación en el 2004. Este Proceso está identificado como clave y es responsable genérico de la totalidad de los Objetivos Estratégicos de Metro Bilbao. Su propietario es el máximo responsable ejecutivo de la Organización.

2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo

Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Hasta la implantación del Proceso de Política y Estrategia, la definición de los Objetivos Estratégicos en Metro Bilbao se realizaba por Unidades y/o áreas funcionales. Ello provocaba que los mismos no estuviesen enfocados de manera global a la totalidad de los Grupos de Interés identificados.

Desde la primera Reflexión Estratégica 2006-2008 la definición de la estrategia se basa en la información recogida de cada uno de los GI identificados que se incorpora de forma estructurada al proceso de reflexión. El objetivo final es transformar las necesidades y expectativas de cada GI en un conocimiento que nos permita basar la estrategia a desarrollar en hechos fundamentados. Para ello hemos identificado las fuentes de información relevantes para cada uno de los GI. Esta información sirve de base para la definición de la estrategia. La **fig 2a1** muestra la información utilizada en cada Grupo de Interés.

En Metro Bilbao hemos identificado los siguientes GI:

Clientes: los viajeros y viajeras, actuales y potenciales, constituyen uno de nuestros más importantes grupos de interés para la formulación de la Estrategia. Para conocer sus necesidades y expectativas gestionamos los siguientes canales:

- **Encuestas de Satisfacción de la Clientela:** Desde 1995, antes de la puesta en marcha del metro, se inició la realización de encuestas de satisfacción a la Clientela, **crit 5e**. Se realizan al menos dos oleadas anuales, con una muestra de entre 1500 y 2000 personas, segmentadas en función de diferentes categorías y tipologías de perfil de viaje en todas las estaciones de Metro Bilbao. El cuestionario cuenta con una batería de 21 indicadores que miden la percepción de la calidad del servicio.
- **Sugerencias, Quejas y Reclamaciones:** Metro Bilbao cuenta con más de 40 puntos para la recogida de Quejas, Reclamaciones y Sugerencias. Actualmente se gestionan a través de una aplicación informática de elaboración propia en Metro Bilbao que permite gestionar las más de 5.000 Sugerencias, Quejas, y Reclamaciones que se reciben anualmente, **crit 5e**.
- **Panel Metro Bilbao:** El Panel de Clientes de Metro Bilbao es un instrumento de trabajo para poder conocer el Índice de Satisfacción de la Clientela sobre la base de un colectivo que representa fielmente al colectivo total de viajeros y viajeras. El Panel Metro Bilbao es una herramienta de consulta flexible y rápida, para llevar a cabo determinadas preguntas con una alta fiabilidad. Creado en 1998, en la actualidad supera la cifra de 1000 componentes. Anualmente se realizan entre 2 y 4 consultas, así como un acto de agradecimiento donde se comparten opiniones y analizan resultados con la Dirección de Metro Bilbao.
- **Control de desplazamientos, validación entrada y salida:** Metro Bilbao ha sido el primer operador ferroviario del Estado español

en introducir la validación del billete, tanto en la estación de origen como en destino, en la totalidad de sus estaciones. Esto nos permite contar con diversas estadísticas diarias sobre el número de desplazamientos que se realizan entre diferentes estaciones. Todo ello puede ser segmentado por zonas, horas, minutos, tipo de billete, tipo de día, etc. lo que permite conocer el volumen de desplazamientos en todas estas franjas. La herramienta EIS permite que las y los líderes puedan consultar estas estadísticas de manera directa. Todas las Personas pueden consultar el boletín mensual Infomarketing o el salvapantallas de Metro Bilbao que diariamente actualiza los datos de viajes realizados.

- **Estudios de movilidad:** Metro Bilbao participa activamente con la aportación de datos a los estudios que el Consorcio de Transportes de Bizkaia (CTB) realiza de manera periódica. Anualmente, el Informe de Transporte Público de Bizkaia recoge los datos estadísticos de desplazamientos de todos los operadores de transporte del territorio. En 1997, 2003 y 2008 también se han realizado tres informes de mayor magnitud que recogen todos los datos que permiten una visión global y de conjunto de la movilidad en Bizkaia.

Fig 2a1. Información de los Grupos de Interés

Grupo de Interés	Información	Periodicidad
Clientela	Número de viajeros/as	Diario
	Perfil de la clientela	Mensual
	Ingresos por viajeros/as	Diario
	Reclamaciones	Continua
	Satisfacción	Semestral
	Utilización de transportes alternativos	Anual
	Utilización de servicio lanzadera	Mensual
	Utilización de parkings disuasorios	Mensual
	Información del Panel Metro Bilbao	Anual
	Consultas a panelistas	Variable
Personas	Estudios de mercado	Variable
	Satisfacción	Bienal
	Sugerencias	Continua
	Absentismo	Mensual
	Formación	Continua
	Cobertura de plantilla	Continuo
Propietario(CTB) e Instituciones	Participación en Procesos y equipos de mejora	Cuatrimestral
	Información presupuestaria	Anual
	Índice de Cobertura	Anual
	Pautas de actuación	Variable
Aliados y Proveedores	Normativa	Continua
	Seguimiento de empresas proveedoras	Continua
	Homologación de empresas proveedoras	Continua
Sociedad	Evolución de las alianzas	Variable
	Satisfacción	Anual
	Indicadores medioambientales	Cuatrimestral
	Colaboraciones, patrocinios y visitas	Continua
	Impacto en medios de comunicación	Continua

Personas: Las necesidades y requerimientos de las Personas son clave para el establecimiento de las estrategias y planes, los canales más significativos para gestionar esa información son los siguientes:

- **Encuestas de Satisfacción de Personas.** A través de las encuestas conocemos el estado de opinión de todo el colectivo de profesionales de MB, identificando sus expectativas y las áreas de mejora. Se realizan cada dos años y están segmentadas en función de diferentes variables, **crit 3a**.
- **Sistema de Sugerencias, Quejas y Reclamaciones:** Las Personas de Metro Bilbao contamos un buzón virtual en la intranet mediante el que se gestionan las sugerencias internas. El seguimiento de la eficacia de este canal se realiza de forma sistemática en el Subproceso de Comunicación Interna.
- **Colaboraciones y patrocinios:** Mantenemos un contacto continuo con las Organizaciones Sociales que solicitan nuestra colaboración en diferentes proyectos, éste es un canal que nos permite conocer sus necesidades de forma directa.
- **Impactos en medios de comunicación:** Desde el Proceso de Comunicación Externa se realiza un seguimiento continuo de las noticias relacionadas con Metro Bilbao en los Medios de Comunicación. Fruto de la revisión de los indicadores del proceso en el 2009, se ha introducido como mejora el análisis de los impactos en medio digitales y audiovisuales, ampliando así la información procedente de los medios escritos, **crit 8b**.

Propietario (CTB) e Instituciones: Metro Bilbao está constituida como Sociedad Anónima cuyo capital pertenece íntegramente al Consorcio de Transportes de Bizkaia (CTB), del cual forman parte el Gobierno Vasco, Diputación de Bizkaia y determinados Ayuntamientos por los que discurre el trazado de Metro Bilbao (Barakaldo, Basauri, Bilbao, Getxo, Leioa, Portugalete, Santurtzi, Sestao, Erandio y Etxebarri). La captación de sus necesidades se realiza a través de las reuniones sistemáticas con el CTB y con las reuniones puntuales y de colaboración con los Ayuntamientos.

Aliados y Proveedores. El contacto permanente con aliados y el trabajo conjunto con nuestras empresas proveedoras, **crit 4a**, nos permite acceder a información relevante sobre nuevas tecnologías, sistemas de gestión, a la resolución compartida de problemas y a la innovación conjunta de nuestros sistemas y procesos.

Sociedad: A pesar de que Metro Bilbao ha desarrollado acciones en beneficio de la Sociedad desde sus inicios, no es hasta la primera Autoevaluación EFQM en 2004 cuando se determina a la Sociedad como GI y se establecen líneas y objetivos propios dentro del Plan Estratégico, fruto de acciones de Benchmarking con ASLE y Mutualia. Para detectar las necesidades de nuestro entorno y la Sociedad contamos con los siguientes mecanismos.

- **Encuestas de Satisfacción de Sociedad:** Realizamos con periodicidad anual una encuesta a Organizaciones representativas de nuestro entorno. Entre las entidades consultadas se encuentran Colegios Profesionales, Sindicatos, Medios de Comunicación y Asociaciones Vecinales.

Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas, de mercado y de la sociedad

Una vez determinada y recopilada la información considerada relevante, el proceso de Política y Estrategia analiza esta información y realizan los análisis DAFO para cada uno de los GI definidos. La Misión, Visión y los Valores de Metro Bilbao los revisamos en cada ciclo de reflexión, adaptándolos a los requerimientos de nuestros GI y a los cambios y novedades del entorno externo de nuestra Organización. Posterior a este análisis de situación, se determinan las conclusiones generales ante cada GI. Estas conclusiones son la base para el establecimiento de las Líneas Estratégicas y los Objetivos Estratégicos asociados a los GI de Metro Bilbao.

Los Objetivos Estratégicos definidos en las Reflexiones Estratégicas se establecen en el horizonte de tres años y son ajustados anualmente adecuándolos al resultado obtenido. Las Líneas y Objetivos Estratégicos establecidos son desplegados a la Organización a través de los Procesos, **crit 2d**.

Identifican, comprenden y anticipan los avances en su entorno externo

Como consecuencia de la revisión del sistema y de la implantación de las mejoras detectadas en la Autoevaluación de 2007, en la Reflexión

Fig 2a2. Mejoras en la información de los Grupos de Interés

Grupo de Interés	Año	Mejora introducida
Clientela	2000	Primer operador de transporte metropolitano con medición del volumen de viajeros/as en cada tren
	2002	Primer operador de transporte metropolitano con visualización de viajeros/as en tiempo real
	2006	Consultas a panelistas a través de la página Web
	2007	Automatización de la Gestión de Reclamaciones, Quejas y Sugerencias de la Clientela
	2009	Elaboración de estudio de movilidad y análisis de demanda de captación de viajeros/as
Personas	2005	Encuesta de Satisfacción de las Personas
		Diagnóstico de necesidades de formación alineado con los Objetivos Estratégicos
	2006	Auditorías de prevención
	2007	Encuestas específicas para detectar necesidades de formación
	2008	Evaluación de riesgo psicosocial
Propietario(CTB) e Instituciones	2009	Mejora en la sistemática de análisis del absentismo
	2007	Coordinación con ayuntamiento de Portugalete en la inauguración de las nuevas estaciones
		Coordinación con ayuntamiento de Santurtzi en la inauguración de las nuevas estaciones
		Definición conjunta con el CTB del plan de inversiones
Aliados y Proveedores	2007	Mejora de la coordinación con el CTB en la puesta en marcha de las nuevas unidades UT600 y el quinto coche
	2005	Sistematización de reuniones con las empresas proveedoras de mantenimiento de instalaciones
	2006	Homologación de empresas proveedoras a través de la Web
Sociedad	2008	Proyecto de mejora del funcionamiento del Sistema de Ticketing en colaboración con el proveedor
	2005	Encuesta de Satisfacción de la Sociedad
		Auditoria EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)
	2006	Primer diagnóstico de Responsabilidad Social Corporativa
		Auditoría SGE21 (Sistema de gestión ética y socialmente responsable)
2007	Evaluación medioambiental de proveedores desde ProTrans	
2009	Análisis de la información procedente de medios digitales	

Estratégica 2009-2011 se incorporó información del rendimiento de las empresas proveedoras y se amplió la información relativa a otras alternativas de transporte metropolitano. Estos cambios han supuesto una mejora en la información utilizada y una mayor eficacia de la reflexión. La revisión de la efectividad de la información y las fuentes utilizadas la realizamos desde la gestión de los Procesos a través del seguimiento de sus indicadores, el grado de consecución de los Objetivos Estratégicos, las Autoevaluaciones y la participación en jornadas de aprendizaje y mejores prácticas (participación en evaluaciones externas, visitas a empresas, foros técnicos, etc.). Ello a dado lugar a la introducción de mejoras, tal y como se muestra en la [fig 2a2](#).

2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades

En Metro Bilbao, además de la información de los GI externos, utilizamos la información interna de rendimiento para la definición de nuestra estrategia. La implantación de un Sistema de Gestión por Procesos en 2005, y su mejora en las sucesivas revisiones, facilita la gestión de esta información. El sistema establecido permite el despliegue y seguimiento de cada Línea y Objetivo Estratégico a través de los indicadores y objetivos establecidos en cada uno de los Procesos.

Analizar las tendencias de rendimiento operativo, sus competencias clave y resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales

Una vez definidos los Objetivos Estratégicos de MB se despliegan a lo largo de la Organización a través de los Procesos. Para cada objetivo se ha identificado cuál es el Proceso responsable en su consecución y cuáles son los colaboradores. En el caso de los Procesos responsables adoptan como objetivo el Objetivo Estratégico, mientras que los Procesos colaboradores establecen objetivos e indicadores parciales para medir su aportación a los Objetivos Estratégicos con los que colaboran. Esto posibilita disponer de una amplia batería de indicadores de rendimiento y resultados clave, [crit 9](#).

El seguimiento de los indicadores y la consecución de los objetivos se realiza desde los Procesos en función de la periodicidad establecida. En

el caso de producirse desviaciones, los Procesos son los responsables de analizar las causas y establecer las medidas correctoras. Las mejoras identificadas se incorporan a los Planes de Acción, estableciendo responsables y fechas para llevarlas a cabo. La figura [fig 2b1](#) muestra algunas de las fuentes de información internas utilizadas.

Además del análisis de los indicadores, Metro Bilbao utiliza la Autoevaluación REDER de manera sistemática como "input" para la determinación de las estrategias. La primera evaluación se llevó a cabo en 2004, contando con la participación del CD. Posteriormente se han realizado otras tres Autoevaluaciones en las que han intervenido los miembros del Proceso de Política y Estrategia, así como las 5 personas de la Organización que pertenecen al Club de Evaluadores de Euskalit. En 2006 se realizó un Contraste Externo de Euskalit.

Analizar datos e información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento de la organización

El análisis del impacto de la tecnología se realiza de forma permanente desde los Procesos de Gestión, cada uno en su ámbito de aplicación. Los equipos de Proceso analizan el rendimiento de los sistemas y tecnologías existentes en la Organización y las emergentes en el mercado, tanto para la gestión interna como para la prestación del servicio. Esta información se integra en los análisis DAFO utilizados para la definición de la estrategia.

En el caso específico de las tecnologías de información y comunicación, se gestionan desde el Equipo de Proceso de Gestión de Arquitectura y Aplicaciones Informáticas, a través de la definición y desarrollo de los planes de sistemas, [crit 4e](#). Fruto de la revisión del Proceso se han incluido numerosas mejoras en los sistemas de información como por ejemplo la nueva aplicación de encuestas sobre temas específicos desde la Intranet en 2008, o la mejora del "work flow" de averías en 2008.

La gestión de las cuestiones legales y el asesoramiento jurídico de nuestra organización se realiza desde el Proceso de Asesoramiento Jurídico. La Misión de este Proceso es defender y velar por los intereses

Fig 2b1. Fuentes de información interna

Relativa a	Fuente de Información	Proceso Responsable
Gestión Interna	Objetivos Estratégicos	Política y Estrategia
	Plan de Gestión	Política y Estrategia
	Planes de acción e indicadores de los Procesos	Todos los Procesos
	Puntualidad y fiabilidad	Producir el Servicio
	Incidencias del servicio	Producir el Servicio
	Control de tráfico en tiempo real	Proceso Atención al Cliente
	Rendimiento económico	Planificación Económico Financiera
	Actividades e ingresos atípicos	Gestión de Atípicos
	Rendimiento medioambiental	Gestión Medioambiental
Personas	Encuestas de Satisfacción.	Definición de Política de RRHH
	Solicitudes y sugerencias internas	Comunicación Interna
	Índices de Absentismo	Promover la Salud y la Acción Preventiva
	Balances de Formación	Desarrollo profesional
	Cobertura de plantilla	Dimensiónam. e Incorporación de Personal
	Participación en Procesos y equipos de mejora	Mejora Continua
Aprendizaje y mejora	Autoevaluaciones EFQM	Mejora Continua
	Auditorias de Calidad	Gestión de la Calidad
	Auditorias de Medioambiente	Gestión Medioambiental
	Auditorias de Prevención	Promover la Salud y la Acción Preventiva
	Auditorias de Seguridad en la Circulación	Seguridad en la Circulación
	Equipos de mejora	Mejora Continua
	Formación	Desarrollo profesional
	Benchmarking	Todos los Procesos

de Metro Bilbao en sus vertientes legales, tanto laborales como civiles, administrativas, penales, así como de asesoramiento al Consejo de Administración. El Proceso cuenta con diferentes mecanismos de información como son la conexión vía telemática con bases de datos (Aranzadi, Nautis social, etc.), suscripciones a diferentes publicaciones jurídicas, asistencia a cursos y seminarios y la participación en foros jurídicos (reuniones con asesorías jurídicas de otras empresas) y de transporte.

Así mismo, las Personas del departamento jurídico participan como componentes en diferentes equipos de Proceso, realizando la labor de asesoramiento legal y jurídico en los Procesos que requieren un seguimiento continuo de la legislación. Ejemplo de ello son el Proceso de Gestión Medioambiental, el Proceso de Gestionar las Relaciones Laborales, el Proceso de Atención al Cliente o el Proceso de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. Toda esta información sirve de soporte para la definición de la estrategia de Metro Bilbao.

Analizar los datos y la información relativos a las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización

Metro Bilbao realiza de manera sistemática actividades de aprendizaje con otros operadores de transporte a través de su participación en las asociaciones sectoriales de las que toma parte: ATUC (Asociación Española de Empresas Gestoras de los Transportes Urbanos Colectivos), UITP (Asociación Internacional de Transporte Público, que opera a nivel mundial), y Alamys (Asociación Latinoamericana de Metros y Subterráneos). Fruto de la participación en estos foros se han ido incorporando sucesivas mejoras. Así, siguiendo el modelo del metro de Hong Kong en 2009, y después ser valorada en el Proceso de Gestión Comercial, se incorporó como sistema de información en Metro Bilbao, la inclusión del número de viajeros/as diario en los salvapantallas corporativos. El principal objetivo es familiarizar a toda la Organización con la cifra de clientes transportados a diario, con el fin de potenciar la orientación a la clientela.

La información proveniente de las Personas de forma directa es una valiosa fuente de información. Esta información se canaliza a través de los sistemas de participación implantados, **crit 3c**, que se centran principalmente en el sistema de solicitudes y sugerencias y las reuniones de Procesos, Unidades y Equipos de Mejora.

La evaluación de la eficacia de los sistemas de medición del rendimiento interno la realizamos a través del seguimiento de los Planes de Acción, los Indicadores de los Procesos y del seguimiento del Plan de Gestión en el Proceso de Política y Estrategia **crit 2c** y **crit 5**. Consecuencia de los ciclos de revisión y de las actividades de aprendizaje realizadas, se han introducido numerosas mejoras en las fuentes de información internas a lo largo del tiempo, como se muestra en la figura **fig 2b3**.

2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan

El nivel de gestión alcanzado por Metro Bilbao, modelo de referencia en su sector, no hubiese sido posible sin el desarrollo del Proceso de Política y Estrategia, que está identificado como clave, cuyo propietario es máximo responsable ejecutivo de la Organización. El proceso de Reflexión Estratégica se realiza "de abajo a arriba". En el seno de los equipos de Procesos se analizan los resultados clave y los indicadores de rendimiento, transmitiéndose al Proceso de Política y Estrategia, quienes son los encargados de realizar el análisis DAFO y definir las Líneas Estratégicas y los Objetivos Estratégicos a alcanzar. De esta manera, se ha pasado de un sistema donde cinco miembros del CD definían la estrategia de MB, a intervenir más de 100 personas en la definición de la misma.

Crean y mantienen una estrategia y políticas de apoyo claras para hacer realizar su misión y visión

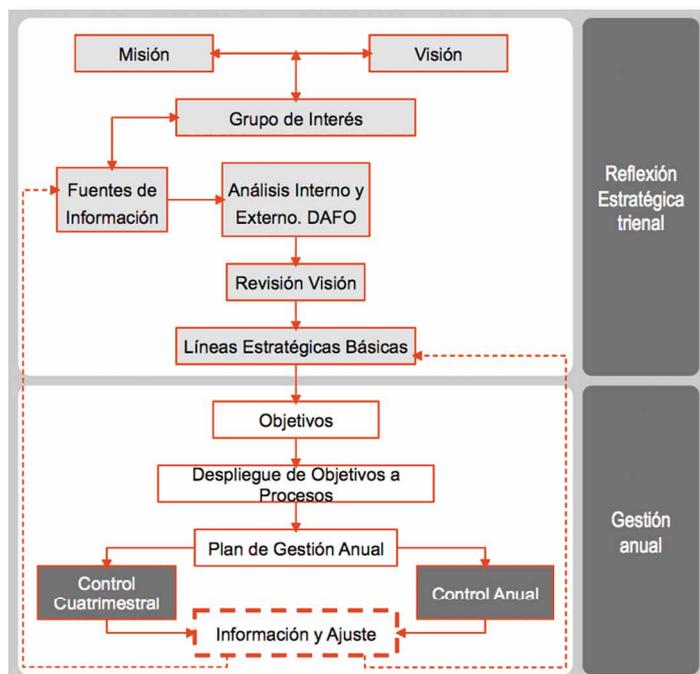
Las Reflexiones Estratégicas se desarrollan desde el Proceso de Política y Estrategia y se inician el tercer cuatrimestre del último año del ciclo de reflexión anterior. En las Reflexiones Estratégicas se establecen las Líneas y Objetivos Estratégicos de la Organización para los próximos tres años.

El proceso de Planificación Estratégica comienza con la revisión de la Misión y los Grupos de Interés, así como la revisión y recopilación de la información referente a los GI externos y la propia información interna de rendimiento **crit 2a** y **2b**. Fruto del aprendizaje interno y la realización del Contraste Externo en 2006, así como la participación de los evaluadores en Evaluaciones Externas, en la Reflexión Estratégica 2009-2011, se modificó la etapa inicial de este proceso ya que la información necesaria se encuentra incorporada y estructurada en la propia gestión interna de los Procesos. La figura **fig 2c1** muestra el diagrama de flujo del Proceso de Política y Estrategia.

Fig 2b3. Mejoras en la información interna

Relativa a	Año	Mejora introducida
Gestión Interna	2005	Puesta en marcha de los planes de acción e Indicadores de los Procesos
		Puesta en marcha de la herramienta "control de tráfico" que posibilita la visualización del servicio en tiempo real
		Sistematización del análisis de la puntualidad y la fiabilidad
	2007	Sistematización del análisis de la producción del servicio en los Procesos operativos
	2008	Encuestas internas tras la realización de actividades de Gestión de Atípicos significativas (rodajes en estaciones)
	2009	Implantación de una aplicación informática para mejorar la información relativa a Solicitudes y Sugerencias internas Mejora en el control de las partidas presupuestarias
Personas	2005	Encuesta de satisfacción de las Personas
	2006	Auditorías de prevención
		Publicación de la Planificación de Recursos Humanos en Gure Tokia
		Sistematización de la recogida de propuestas de las Personas para la elaboración de la Planificación del Servicio Anual PAS
	2008	Comisión de valoración de puestos de trabajo
		Consultas y encuestas específicas a través de la intranet
Evaluación de riesgo psicosocial		
2009	Mejora en la sistemática de análisis del absentismo	
Aprendizaje y mejora	2004	Autoevaluaciones EFQM
	2005	Diagnóstico de necesidades de formación alineado con los Objetivos Estratégicos
	2007	Encuestas específicas para detectar necesidades de formación
	2009	Apartado de equipos de mejora en Gure Tokia (intranet)

Fig 2c1. Proceso de Política y Estrategia



Identifican y comprenden los Resultados Clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y sus objetivos estratégicos

La información recopilada y su evolución se interpreta en el Proceso de PyE realizando los análisis DAFO para cada uno de los GI identificados. Las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades se priorizan, y nos permiten determinar nuestra posición competitiva. Los análisis DAFO son revisados por todas las personas del Proceso y a partir de los mismos se revisa la Misión, la Visión, los Valores y los Factores Críticos de Éxito.

A partir de nuestra Visión, que contempla las necesidades de nuestros GI, definimos las Líneas y Objetivos Estratégicos para su consecución. Los Objetivos Estratégicos los cuantificamos a tres años y constituyen nuestros Resultados Clave, ya que permiten medir de manera fiable si la Organización está dando respuesta a la Misión y la consecución de la Visión. Su seguimiento se realiza a través del cuadro de mando del Proceso de Política y Estratégica, responsable genérico de su consecución. Además, con el fin de profundizar la coherencia en la gestión, cada grupo de interés tiene asignado al menos un Objetivo Estratégico de consecución. Todos ellos están integrados en el cuadro de mando de la Organización.

Adoptan mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos

En MB identificamos los Factores Críticos de Éxito como aquellos factores sin los que perderíamos nuestra posición competitiva frente a otras alternativas en el transporte metropolitano. Los revisamos en cada una de las Reflexiones Estratégicas. Utilizando como fuente de aprendizaje el Contraste Externo realizado en el año 2006, identificamos nuestros FCE alineados con las Líneas Estratégicas:

- Calidad en el servicio, orientada hacia los GI, haciendo de la Clientela el eje del mismo
- Gestión eficaz, eficiente y transparente
- Satisfacción e implicación de las Personas de MB
- Responsabilidad Social
- Innovación

El seguimiento de los FCE los realizamos a través de las Líneas Estratégicas y la consecución de los Objetivos Estratégicos asociados. Otra de las actividades importantes de las Reflexiones Estratégicas es la evaluación de los riesgos potenciales frente a cada uno de los GI a través su análisis DAFO. Los principales riesgos detectados en la

Reflexión Estratégica 2009-2011 fueron: la evolución del número de clientes/as por franja horaria, el índice de satisfacción de la clientela con el sistema de ticketing, la evolución del índice de absentismo laboral, los índices de disponibilidad de las instalaciones de ticketing y la repercusión de la situación de crisis. Para hacer frente a estos riesgos, las y los líderes de Metro, a través de los Procesos, han desarrollado diferentes acciones y se han incluido nuevos Objetivos Estratégicos relativos a la percepción de la Clientela y de las Personas de MB con el Sistema de Ticketing.

Comprenden los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad; equilibran las necesidades de la organización y las de sus grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros

Una vez establecidos los Objetivos Estratégicos anuales en el Proceso de PyE, tras el acto de presentación de los Objetivos Estratégicos, estos se despliegan a los Procesos. El despliegue de los objetivos se realiza en cada uno de los Procesos con el apoyo y tutela del Proceso de PyE. Se determinan los Procesos responsables y colaboradores para la consecución de los Objetivos Estratégicos. Para ello se utiliza una matriz donde se relacionan cada uno de los Procesos con cada uno de los objetivos a alcanzar, fig 2c2.

Las personas propietarias de los Procesos en la primera reunión del año trasladan los Objetivos Estratégicos a los Procesos, se establecen las estrategias para su consecución y se concretan en acciones, con fechas y responsables para su ejecución dentro de sus Planes de Acción. Los Procesos responsables de los Objetivos Estratégicos adoptan el objetivo como propio y los Procesos colaboradores de los objetivos establecen indicadores y objetivos parciales o de segundo nivel que posibilitan la medición de su aportación a los Objetivos Estratégicos.

La figura fig 2c2 muestra el despliegue de Objetivos Estratégicos a los Procesos, así como las Líneas y Objetivos Estratégicos de MB estructurados en función de los GI.

El despliegue de Objetivos a Procesos se revisa en última instancia desde el Proceso de PyE para evitar desviaciones respecto a las Líneas Estratégicas y asegurar el despliegue de la totalidad de los Objetivos. La globalidad de los Planes de Acción de los Procesos recopilados en el Proceso de PyE constituye el Plan de Gestión de la Organización. Con el fin de realizar el seguimiento de la Estrategia, los objetivos y el Plan de Gestión, MB ha implantado diferentes mecanismos:

- **Seguimiento quincenal en el Comité de Dirección:** Englobado dentro del Proceso de Política y Estratégica, se realiza un seguimiento quincenal de la actividad diaria.
- **Seguimiento cuatrimestral en los Equipos de Proceso:** En las reuniones de control se realiza el seguimiento tanto de las acciones, como de los objetivos e indicadores del Proceso. Las personas responsables de las acciones a desarrollar ponen en común el estado de las mismas con el resto del equipo. Ante desviaciones en acciones o indicadores, las y los componentes del Proceso, liderados por la persona propietaria, establecen las medidas correctoras pertinentes.
- **Seguimiento cuatrimestral en el Proceso de PyE:** Se realiza el seguimiento cuatrimestral del Plan de Gestión, resolviendo las posibles interfases entre los Procesos. Se evalúa el grado de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y se revisa la efectividad de las Líneas Estratégicas y las acciones desarrolladas. En función de todo ello, a final de cada ejercicio se revisa la idoneidad del Mapa de Procesos y la cuantificación de los Objetivos Estratégicos establecidos, adecuando los objetivos a los resultados obtenidos.

2d. La estrategia y las políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan

La implantación de un Sistema de Gestión, basado en una gestión por Procesos, nos permite realizar un despliegue de la estrategia a

Fig 2c2. Despliegue de los Objetivos Estratégicos 2010 a los Procesos

Area	Línea Estratégica	Nº	Objetivo Estratégico 2010	Objetivo 2010	Procesos Responsables	Procesos Colaboradores
Negocio	Gestionar los recursos públicos de forma eficiente	1	Índice de Cobertura	% 82,50	P01. Política y Estrategia P02. Planificación Económico Financiera	P13. Mejora Continua P06. Planificar el Servicio P11. Asesoramiento Jurídico P15. Gestión de Compras y Contratación P16. Mantenimiento de Instalaciones P17. Mantenimiento de Unidades P18. Mantenimiento de Edificios P20. Gestión de Arquitectura y Aplicaciones Informáticas
		2	Porcentaje de ingresos por atípicos y nuevas actividades sobre los ingresos totales	% 3,50	P01. Política y Estrategia P10. Gestión de Atípicos	P13. Mejora Continua P16. Mantenimiento de Instalaciones
		3	Número de clientes/as	88.350.000	P01. Política y Estrategia P22. Definir la Oferta de Servicio	P13. Mejora Continua P12. Gestión de la Calidad P24. Gestión Comercial
		4	Facturar con nuevas actividades de transferencia de tecnología y conocimiento	€ 150000	P01. Política y Estrategia	P13. Mejora Continua
	Optimizar los recursos disponibles para la prestación del servicio	5	Porcentaje de servicios prestados diariamente puntuales. (Hasta 5 minutos de tolerancia)	% 98,00	P01. Política y Estrategia P08. Producir el Servicio	P13. Mejora Continua P06. Planificar el Servicio P16. Mantenimiento de Instalaciones P17. Mantenimiento de Unidades P20. Gestión de Arquitectura y Aplicaciones Informáticas
		6	Porcentaje de los servicios ofertados realizados	% 99,80	P01. Política y Estrategia P08. Producir el Servicio	P13. Mejora Continua P03.1. Dimensionamiento e Incorporación de Personal P06. Planificar el Servicio P16. Mantenimiento de Instalaciones P17. Mantenimiento de Unidades P20. Gestión de Arquitectura y Aplicaciones Informáticas
	Consolidar el Sistema de Gestión	7	Superar los 401 puntos en una evaluación externa	401	P01. Política y Estrategia	P13. Mejora Continua
Clientes y Mercado	Que la clientela esté satisfecha con los servicios de Metro Bilbao	8	Índice de satisfacción global de la clientela	8,25	P01. Política y Estrategia P24. Gestión Comercial	P13. Mejora Continua P03.2 Desarrollo Profesional P04. Comunicación Externa P09. Atención al Cliente P11. Asesoramiento Jurídico P14. Gestión de la Calidad P16. Mantenimiento de Instalaciones P17. Mantenimiento de Unidades P18. Mantenimiento de Edificios
		9	Índice de satisfacción de la clientela con la puntualidad	8,50	P01. Política y Estrategia P08. Producir el Servicio	P13. Mejora Continua
		10	Índice de satisfacción de la clientela con la seguridad	8,50	P01. Política y Estrategia P19. Protección Civil y Seguridad Ciudadana	P13. Mejora Continua P04. Comunicación Externa
		11	Índice de satisfacción de la clientela con la limpieza	8,65	P01. Política y Estrategia P18. Mantenimiento de Edificios	P13. Mejora Continua
		12	Índice de satisfacción de la clientela con la atención a la clientela	8,00	P01. Política y Estrategia P09. Atención al Cliente	P13. Mejora Continua P03.2 Desarrollo Profesional
		13	Índice de satisfacción de la clientela con el sistema de ticketing	8,20	P01. Política y Estrategia P12. Gestión del Ticketing	P13. Mejora Continua P16. Mantenimiento de Instalaciones
		14	Número de reclamaciones por clientes/as	1/30.000	P01. Política y Estrategia P09. Atención al Cliente	P13. Mejora Continua P05.1. Gestión Medioambiental P08. Producir el Servicio P12. Gestión del Ticketing P17. Mantenimiento de Unidades P18. Mantenimiento de Edificios P19. Protección Civil y Seguridad Ciudadana P22. Definir la Oferta de Servicio
Personas	Que las personas estén satisfechas por trabajar en Metro Bilbao	15	Índice de satisfacción global de las personas	5,50 (2011)	P01. Política y Estrategia P03. Definición de Política de RRHH	P13. Mejora Continua P03.1. Dimensionamiento e Incorporación de Personal P03.2. Desarrollo Profesional P03.3. Promover la Salud y la Acción Preventiva P03.4. Sistema de Reconocimiento P03.5. Gestionar las Relaciones Laborales P03.6. Comunicación Interna
		16	Índice de satisfacción de las personas con el estilo de mando	6,00 (2011)	P01. Política y Estrategia	P13. Mejora Continua
		17	Índice de satisfacción de las personas con el sistema de ticketing	6,50	P01. Política y Estrategia P12. Gestión del Ticketing	P13. Mejora Continua P16. Mantenimiento de Instalaciones P20. Gestión de Arquitectura y Aplicaciones Informáticas
		18	Índice de absentismo por IT (enfermedad común + accidente no profesional)	% 6,00	P01. Política y Estrategia P03.3. Promover la Salud y la Acción Preventiva	P13. Mejora Continua P03. Definición de Política de RRHH P17. Mantenimiento de Unidades P16. Mantenimiento de Instalaciones
		19	Índice de absentismo por accidente laboral (accidente laboral+enfermedad profesional)	% 0,50	P01. Política y Estrategia P03.3. Promover la Salud y la Acción Preventiva	P13. Mejora Continua P03. Definición de Política de RRHH P16. Mantenimiento de Instalaciones P17. Mantenimiento de Unidades P18. Mantenimiento de Edificios
Sociedad	Ser reconocida como una Organización Socialmente Responsable	20	Índice de satisfacción de la Sociedad	8,80	P01. Política y Estrategia P05. Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa	P13. Mejora Continua P04. Comunicación Externa P05.1. Gestión Medioambiental P10. Gestión de Atípicos P11. Asesoramiento Jurídico
		21	Mantener la Certificación en Responsabilidad Social SGE21	Mantener	P01. Política y Estrategia P05. Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa	P13. Mejora Continua P15. Gestión de Compras y Subcontrataciones

través de la globalidad de la Organización. Durante el ejercicio 2009, 101 personas de diferentes áreas y niveles han formado parte de los equipos de Proceso. Estas Personas han participado de forma directa en el establecimiento de estrategias y acciones para hacer frente a los Objetivos Estratégicos de Metro Bilbao.

Despliegan la estrategia y sus políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, equilibrando los objetivos a corto y medio plazo

Como ha quedado reflejado en anterior subcriterio, los Equipos de Proceso, liderados por la persona propietaria, una vez presentados los objetivos anuales, en la primera reunión del año establecen el Plan de Acción del Proceso. Los Planes de Acción de cada uno de los Procesos, se determinan con una visión multidisciplinar al estar formados por Personas de las diferentes Unidades que atraviesa el flujo del Proceso.

El equipo de Proceso establece, alineadas con los Objetivos Estratégicos, las estrategias y acciones a desarrollar a lo largo del ejercicio. Cada uno de los Procesos cuenta también con su propio cuadro de mando mediante el que se realiza el seguimiento de sus objetivos e indicadores. Las y los componentes del Proceso, una vez determinadas las estrategias y acciones, trasladan estas necesidades a sus Unidades y equipos de trabajo posibilitando la coordinación y el despliegue de la estrategia a toda la Organización.

Los Planes de Acción y el Cuadro de Indicadores de cada uno de los Procesos se encuentran disponibles para todas las Personas de la Organización en la Intranet. La **fig 2d1** muestra como ejemplo el extracto de uno de los Planes de Acción de los Procesos.

Este enfoque está sistematizado en todos los Procesos y Subprocesos, y abarca de esta forma a la totalidad de las actividades de Metro Bilbao. La revisión de la efectividad del sistema se realiza a través del grado de consecución de los Objetivos Estratégicos, Autoevaluaciones y mediante la evaluación de la relación causa-efecto de las estrategias y acciones desarrolladas. Fruto de estas revisiones se han

incluido como mejoras la implantación del Proceso de Seguridad en la Circulación en 2007 o la implantación del Proceso de Gestión Comercial en 2008, integrando de esta forma sus actividades en el sistema de gestión.

Mantienen una estructura organizativa y un esquema de procesos clave alineados para hacer realidad la estrategia de manera que añada valor real para sus grupos de interés, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia

Metro Bilbao considera clave aquellos Procesos de nuestro Mapa que tienen una mayor incidencia en las necesidades de nuestros GI. Su determinación se realiza en el Proceso de Política y Estrategia en cada uno de los ciclos de Reflexión Estratégica. Para ello contamos con una matriz de priorización en la que relacionamos cada uno de los Procesos con las necesidades de los GI. Fruto de la importancia que Metro Bilbao otorga al compromiso con la Sociedad, y la realización de actividades de Benchmarking con Organizaciones Excelentes como Mutualia, Euskaltel y el foro de RSE Izaite, en la última Reflexión Estratégica hemos incrementado el peso que aplicamos al GI de la Sociedad igualando su ponderación al de la Clientela y a las Personas de Metro Bilbao.

Comunican la estrategia y sus políticas de apoyo a los grupos de interés de manera adecuada

La comunicación de la estrategia se realiza a dos niveles:

Comunicación Interna: Metro Bilbao persigue que todas las Personas de la Organización conozcan y entiendan la estrategia de la Organización. Para ello, anualmente, las y los líderes del Proceso de Política y Estrategia, comunican la estrategia y los objetivos asociados en el transcurso de un acto dirigido a las 106 personas líderes identificadas en la Organización.

Posteriormente, esta información se despliega en cascada al resto de las Personas de Metro Bilbao, utilizando diferentes mecanismos como

Fig 2d1. Extracto del Plan de Acción del proceso de Mantenimiento de Edificios

 metro bilbao		Ekintza Planen Koadroa - 2009 Cuadro de Planes de Acción 2009																
Prozesua/Proceso: Mantenimiento de Edificios																		
Helburu Estrategikoak Objetivos Estratégicos	Estrategiak Estrategias	Aurreikustako ekintzak Acciones Previstas		Arduraduna Responsable	Kronograma / Cronograma 2009												E.P.ren kontrola-1. Jauhlekia Control del PA Primer Cuatrimestre	
11. Helburua Objetivo 11					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Arduraduna Responsable	E1 Control de las actividades de limpieza	A1	Control de presencia y actividades del personal de limpieza (Estaciones y Trenes).	F.J.R	Prev.:												Control Acciones del Cuatrimestre:	
		A2	Seguimiento del control de presencia del personal de limpieza	J.H	Prev.:													
		A3	Realizar dos controles de calidad anuales en Estaciones, mediante las fichas de valoración	F.J.R	Prev.:													Medidas Correctoras sobre las Acciones:
	E2: Mejora de la limpieza	A1	Realizar el estudio de las encuestas de satisfacción para analizar los resultados	J.H	Prev.:												Control Acciones del Cuatrimestre:	
		A2	Reuniones sistemáticas con la empresas de limpieza para buscar acciones de mejora.	J.H J.V	Prev.:													
		A3	Seguimiento de la mejora y puesta al día de la máquina de lavado de Ariz	J.A.P	Prev.:													Medidas Correctoras sobre las Acciones:
		A4	Estudiar la seguridad del actual sistema de sujeción en la limpieza de fosteritos.	A.G	Prev.:													
		A5	Pulido de cristales en fosteritos y señalítica para la mejora de la percepción de la limpieza.	A.M	Prev.:													

las reuniones de Proceso, la publicación en la intranet y las sesiones de desarrollo profesional y reciclaje anual. Asimismo, a través del sistema de reuniones de los Procesos se informa del grado de avance de los objetivos y de las acciones desarrolladas para su consecución. Los Objetivos Estratégicos, los planes de acción de los Procesos y sus indicadores asociados, se encuentran en la intranet a disposición de todas las Personas de la Organización.

Una de las dificultades a las que se enfrenta Metro Bilbao a la hora de hacer efectiva la comunicación es la dispersión del personal, fundamentalmente el que trabaja en línea, es decir, personal de conducción y estaciones. De cara a reforzar la comunicación de la estrategia a este colectivo y su identificación con los Objetivos Estratégicos se celebran anualmente, dentro de las jornadas de desarrollo profesional, la llamada "mesa redonda con la dirección". En estas charlas, participan al menos 2 personas líderes del Proceso de Política y Estrategia y 1 persona líder del colectivo de línea, **crit 1d**. Se comunican temas profesionales de interés, relacionados de forma directa e indirecta con los Objetivos Estratégicos, a cada colectivo. Desde 2007 y 2008, fruto del análisis de las ESP, en pro de mejorar el contacto, la comunicación y la cercanía, la plantilla de línea se distribuye en 12 equipos, cada uno de ellos liderado por una Persona del colectivo de la Jefatura de Operaciones. Asimismo, durante el año 2009, dentro de la identificación de necesidades de formación, incorporamos encuestas sobre temas específicos en intranet, que enriquecen la detección de necesidades realizadas hasta ahora en las entrevistas personales.

La efectividad de la comunicación se revisa a través de la ESP. Ejemplo de las mejoras introducidas es la inclusión del número de viajeras y viajeros diarios en el salvapantallas corporativo de todos nuestros ordenadores y puntos de acceso a Intranet.

Comunicación a otros Grupos de Interés: Metro Bilbao comunica su estrategia, planes y objetivos al resto de GI. En esta labor se cuenta con la implicación de las y los líderes de la Organización **crit 1c**, contando con diferentes mecanismos para llevarlos a cabo, tal y como muestra la **fig 2d2**. La revisión de la efectividad de la comunicación a los GI externos se realiza a través de las encuestas a la Clientela y a la Sociedad, las consultas a panelistas, las reuniones con aliados y empresas proveedoras, las reuniones con Instituciones y el seguimiento del impacto en medios. Entre las mejoras introducidas destaca la certificación en 2008 de la Carta de Servicios a través de la cual se informa de los Objetivos Estratégicos asociados a la clientela y con los que se compromete Metro Bilbao en su consecución.

Fig 2d2. Comunicación de la Estrategia a los Grupos de Interés

Grupo de Interés	Mecanismo de comunicación	Periodicidad
Clientela	Carta de servicios	Anual
	Carteles en estaciones y unidades	Continua
	Página Web	Continua
	Panel	Anual
	Folleto de estaciones	Continua
	RQS	Continua
	Internet y redes sociales	Continua
Personas	Acto de presentación de objetivos	Anual
	Objetivos Estratégicos en Gure Tokia	Continuo
	Planes de acción e Indicadores de proceso en Gure Tokia	Continuo
	Reuniones de proceso	Cuatrimestral
	Charla con la Dirección	Anual
	Executive Information System (EIS)	Continuo
	Infomarketing	Mensual
	Información en salvapantallas corporativo	Diario
Propietario(CTB) e Instituciones	Reuniones de Consejo de MB	A demanda
	Reuniones de Consejo de CTB	A demanda
	Foro de empresas por la sostenibilidad	Variable
Aliados y Proveedores	Reuniones de coordinación	Variable
	Protrans	Continua
Sociedad	Memoria de Sostenibilidad	Anual
	Visitas a las instalaciones (niños, asociaciones profesionales, etc)	Continua
	Memorias anuales de actividad	Anuales
	Estudios de impacto socio-económicos	Variable
	Campañas publicitarias	Variable
	Notas de prensa	Variable

La revisión de la efectividad de nuestro sistema de definición y despliegue de la estrategia, la realizamos desde el grado de consecución de los Objetivos Estratégicos, la gestión de los Procesos, el seguimiento de sus indicadores, las Autoevaluaciones y la participación en jornadas de aprendizaje y mejores prácticas. Los diferentes ciclos de revisión han dado lugar a la introducción de mejoras, tal y como se muestra en la **fig 2d3**.

Fig 2d3. Mejoras en definición y despliegue de la Estrategia

Año	Fuente Aprendizaje	Mejora
2004	Formación en Calidad Total y Modelo EFQM	Definición de la Misión, Visión y Valores
		Revisión de los Grupos de Interés
2005	Autoevaluación 2004	Establecimiento de los Objetivos Estratégicos dando respuesta a las necesidades de los Grupos de Interés
		Elaboración de la primera reflexión estratégica según los principios de la Calidad Total
	Formación en Gestión por Procesos	Primer despliegue de Objetivos Estratégicos a los procesos Determinación de los Procesos Clave
2006	Reflexión Estratégica 2007-2009	Se integra la información requerida para las reflexiones estratégicas en los procesos
		Acto de presentación de objetivos a todas las personas líderes de Metro Bilbao
		Definición de los Factores Críticos de Éxito
2007	Control de gestión	Se incorporan como Objetivos Estratégicos la percepción de las Personas y la Clientela con el Sistema de Ticketing
2008	Autoevaluación 2007	Reflexión Estratégica 2009-2010 utilizando la información sobre la percepción de la Sociedad y las Personas de Metro Bilbao
	Reflexión Estratégica 2009-2011	Revisión de la Misión, Visión y Valores integrando los conceptos de innovación y seguridad
	Contraste externo 2006	Revisión de los Factores Críticos de Éxito y alineación con Líneas Estratégicas
2009	Seguimiento de la gestión en el Proceso de Política y Estrategia	Mejora de la coordinación de la actividad departamental con las líneas y acciones establecidas desde los procesos
	Control de gestión	Elaboración investigaciones de mercado y análisis de demanda de captación de viajeros/as

3. Personas



metro bilbao

Critério 3. Personas

La **Misión** y la **Visión** de Metro Bilbao recogen como una de las claves para el éxito de la Organización el compromiso de trabajar con Personas satisfechas e implicadas en el desarrollo de la actividad. Es por este motivo por el que, al trazar el Mapa de Procesos, ubicamos la Definición de la Política de Recursos Humanos como uno de los Procesos Estratégicos de la compañía.

Con el objetivo de conseguir Personas con calidad profesional, altamente motivadas y comprometidas con la Estrategia de la Organización, dentro del marco de rentabilidad económica y responsabilidad social de MB, hemos definido la Misión del Proceso en el interés por integrar y desarrollar la capacidad humana de la Organización a través de prácticas correctas de:

- Incorporación del personal.
- Desarrollo de las Personas ante nuevos retos del puesto de trabajo o posibilidad de promoción.
- Evaluación de la calidad del trabajo desempeñado.
- Continuidad de las Personas a través de políticas de remuneración, comunicación, salud y prevención, motivación y reconocimiento al trabajo y a la creatividad.

3a. Los planes de gestión de las Personas apoyan la Estrategia de la Organización

Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las Personas para lograr los Objetivos Estratégicos

La Política de Recursos Humanos de Metro Bilbao se desarrolla a través de un Sistema de Gestión de Personas que integra los Subprocesos de Dimensionamiento e Incorporación del Personal, Desarrollo Profesional, Salud y Prevención de Riesgos, Reconocimiento, Comunicación Interna y Relaciones Laborales, **fig 3a1**.

Fig 3a1. Ciclo de mejora de la gestión de las Personas



Al inicio de cada período, cuando se realiza el despliegue de Objetivos Estratégicos, el Proceso de Definición de la Política de Recursos Humanos determina el objetivo del que considera que es responsable y aquellos otros en los que actúa como colaborador, estableciendo las Estrategias y acciones que debe poner en práctica, así como los indicadores que midan su aportación. Igualmente, examina los proyectos de futuro que son necesarios para mejorar las pautas de seguimiento.

Una vez conocidos los Objetivos a alcanzar para el período de vigencia del Plan Estratégico, periodificado en los correspondientes Planes anuales de Gestión, se determinan las necesidades de las Personas para desarrollar los mismos. El Subproceso de Dimensionamiento e Incorporación de Personal recoge las necesidades de las diferentes áreas y servicios y establece el proceso de selección.

Utilizan las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las Estrategias, políticas y planes de gestión de las Personas

Metro Bilbao utiliza las Encuestas de Satisfacción de Personas como uno de los "inputs" que le permiten desarrollar sus estrategias en relación con este GI, que cuenta con Líneas y Objetivos Estratégicos propios, y que han sido determinados como resultados claves de la Organización, **crit 7**.

La primera medición de Satisfacción de Personas se realizó en el año 1997. Para ello se realizaron entrevistas personales y reuniones de grupo, fruto de las cuales se elaboró el primer plan de comunicación interna de Metro Bilbao. Fruto del aprendizaje y la participación en Foros de Euskalit, en 2005 se realizó una primera encuesta de Personas, dirigida a la totalidad de la plantilla. Para la elaboración de la encuesta del año 2005 se tuvo en cuenta la opinión de la plantilla a través de varios grupos de trabajo en los que se definieron las dimensiones sobre las cuales habría que consultar y a partir de ahí definir las preguntas a realizar por cada dimensión. En la actualidad se han realizado tres encuestas: 2005, 2006 y 2009. Todas las encuestas se realizan de forma anónima, contando con apoyo externo, y se encuentran segmentadas en función de distintas variables: categoría profesional, puesto de trabajo y residencia laboral.

Después de cada una de las encuestas se ha elaborado un plan de acción con el objetivo de mejorar la satisfacción de las Personas. En 2005 se abordaron 137 Acciones de Mejora por parte de los Procesos, lo cual supuso un enorme esfuerzo. Fruto de la reflexión y el aprendizaje interno, en 2006 se optó por una priorización más selectiva en base a acciones transversales de empresa o colectivos. Tras el análisis de los resultados de 2006 en 2007 tomamos la decisión de realizar la ESP cada dos años, en vez de anual como se hacía hasta entonces, debido al plazo que nos supone realizar el despliegue de dichas acciones: Proyecto de Liderazgo, despliegue de la gestión por Procesos, cambios organizativos en Línea, etc. En 2008, coincidiendo con las fechas previstas de elaboración de la encuesta, se desarrolló la negociación del nuevo convenio colectivo. Para evitar que el resultado de las negociaciones pudiera interferir en uno u otro sentido en los resultados de la encuesta, se determinó aplazar la realización de la misma al primer trimestre de 2009. Cada una de las acciones del plan de acción tiene designado una persona responsable de su ejecución y otra de realizar el seguimiento de su cumplimiento.

Gestionan la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas, para garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades

Desde sus inicios en 1995, Metro Bilbao ha priorizado la cobertura de plazas por promoción interna. Esta pauta, que está regulado en el convenio y negociado con la representación sindical, marca los criterios a seguir. Siempre que se produce una vacante, o se crea un nuevo puesto de trabajo, éste se ofrece a las personas que ya desarrollan su actividad en Metro Bilbao. Caso de no poder ser cubierto, se realiza una selección externa mediante una convocatoria pública que garantiza la equidad e igualdad de oportunidades. Para este último concepto desde MB, con la colaboración de Emakunde, elaboramos en 2004 la guía para procesos de selección no discriminatorios.

Como consecuencia de los resultados obtenidos en las ESP de 2005 y 2006 y con el objetivo de reforzar las opciones de promoción interna y de desarrollo y carrera profesional de la plantilla, en 2006 se desarrolló la denominada "Acción 13" que ha consistido en valorar en la promoción interna la experiencia demostrada y el buen desempeño dentro de la función, sobre la titulación académica.

A través de su aplicación se han abierto posibilidades de acceder por promoción interna a puestos de responsabilidad a un colectivo de personas que de otra manera estarían en el final de su carrera profesional. De esta manera, en los últimos cinco años 95 Personas han sido objeto de promoción interna.

Fig 3a2. Mejoras en la gestión de las Personas

Año	Fuente de aprendizaje	Mejora introducida
2006	1ª Encuesta de Satisfacción de Personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participa el 60,14% de la plantilla ▪ Se desarrollan las Acciones de Mejora derivadas del análisis de resultados de la encuesta 2005 ▪ Entre ellas cabe citar la mejora de las posibilidades de promoción interna basadas en la experiencia demostrada y el buen desempeño dentro de la función, sobre la titulación académica ▪ Se mejora la operativa de elaboración de planes de acción de futuras encuestas mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Selección de las acciones de mejora más relevantes: número reducido y de gran impacto en la Organización • Implantación a través de la línea de mando por colectivos de acuerdo con la segmentación de la encuesta
2007	Análisis del Absentismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se aplica un bonus de presencia como medida para la reducción del absentismo y se comunica a toda la plantilla
y 2008	2ª encuesta de satisfacción de Personas (El plan de mejora se desarrolla durante 2007 y su implantación continúa en el 2008.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participa el 58,69% de la plantilla ▪ Desarrollo del liderazgo. Identificación de las y los líderes de la Organización y definición del plan de apoyo personal para alinear a las Personas con las exigencias de la Organización ▪ Equipo Estación de Mejora: Tiene como finalidad mejorar la actuación profesional y reforzar emocionalmente a las Personas: <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto, ¿Qué espera la empresa del personal de estaciones? • Apoyo personal desde el liderazgo • Apoyo psicológico al personal de estaciones y vigilancia • Modelo organizativo de estaciones
2009 y 2010	3ª encuesta de satisfacción de Personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participa el 62,31% de la plantilla ▪ Se obtienen los resultados y se presentan a todas las Personas en dos convocatorias, mañana y tarde según su turno de trabajo ▪ Plan de acción de la encuesta 2009 que se despliega en acciones transversales comunes y mediante planes de acción específicos de colectivos de empresa (Operaciones, Mantenimiento, PMC, otros)
	Análisis del Absentismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuantifica la influencia de las decisiones del convenio en el Absentismo ▪ Se define el sistema de reconocimiento por mejora del indicador de absentismo por accidente laboral ▪ Se establece un bonus por objetivos para aplicación en 2010 por reducción del absentismo de enfermedad

Con el fin de favorecer la plena integración de las Personas desde el momento de su incorporación, desde el inicio de la actividad de Metro Bilbao se viene realizando la acogida a todas las Personas que ingresan en la empresa. Inicialmente la planificación y ejecución de esta actividad correspondía a la Unidad de Relaciones Laborales. A partir de la implantación de la Gestión por Procesos, el Subproceso de Comunicación Interna es el encargado de realizar la gestión de la misma, contando con el apoyo de las diferentes Unidades y servicios de Metro.

Fruto de la realización de actividades con otros metros y con Organizaciones excelentes como Mutua, Asle, Euskali, etc., se han incorporado diferentes mejoras entre las que se encuentran:

- Elaboración de un manual de acogida denominado Conoce Nuestra Empresa.
- Involucración de las y los líderes desde el primer día.
- Realización de una encuesta para valorar la satisfacción de la acogida realizada y proponer acciones de mejora.
- Desarrollo de un catálogo de acogida en función de las características del ingreso: Incorporación a un colectivo o a varios, si ingresa una persona o varias, si ya había estado vinculada con la empresa o no, etc.

La revisión de la efectividad de la acogida se desarrolla a través del Proceso de Comunicación Interna, mediante el análisis de las encuestas de formación, [crit 7b](#) y de la encuesta específica de acogida. La [fig 3a2](#) muestra algunas de las mejoras introducidas en la gestión de las Personas a lo largo del tiempo.

3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las Personas

Se aseguran de que las Personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para maximizar su contribución y

La identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las Personas de Metro Bilbao, se fundamenta en el Manual de Organización. Para ello, hemos definido las competencias como los

conocimientos, habilidades y actitudes que han de tener las Personas para conseguir los Objetivos Estratégicos y obtener así las metas esperadas, [crit 2c](#). Asimismo, se han identificado las competencias de todos y cada uno de los puestos de trabajo definidos y clasificados a su vez en; conocimientos, Comportamientos Estratégicos, factores a garantizar y sistemas de información, todo ello alineado con los Valores y el Modelo de Liderazgo de MB, [crit 1a](#).

Las competencias se revisan de manera sistemática anualmente en el marco del Proceso de Política y Estrategia. Una vez determinados los Planes Estratégicos y los Planes de Gestión, las competencias son revisadas para asegurarnos que el desarrollo competencial de las Personas está alineado con los objetivos a alcanzar. De igual manera se revisan coincidiendo con los cambios organizativos que suponen el desarrollo de nuestra actividad y la incorporación de nuevos servicios, como prolongación de líneas, etc.

Para su desarrollo y mantenimiento apostamos por una fuerte y sostenida inversión en formación y desarrollo, que afecta a la totalidad de las Personas de la Organización. Además, anualmente se realiza una evaluación de competencias y objetivos en entrevista individual de desempeño para los ámbitos de Dirección, mandos y responsables técnicos. Fruto de esta evaluación se han incorporado mejoras como las que aparecen en la [fig 3b1](#).

Evalúan y ayudan a las Personas a mejorar sus resultados con el fin de mejorar y mantener su movilidad y capacidad de empleo

La evaluación del desempeño es el mecanismo empleado para medir la aportación de las Personas de la Organización, en la consecución de los Objetivos de Metro Bilbao, y en base a ello se toman decisiones para su desarrollo, delegación de responsabilidades y compensación. Anualmente, se evalúa el desempeño de todas las Personas de Metro Bilbao con los siguientes niveles de despliegue en función del ámbito:

Ámbito de Dirección se evalúan Comportamientos Estratégicos y resultados de negocio conseguidos y ambas evaluaciones están vinculadas con la retribución variable.

Fig 3b1. Mejoras en la gestión de las Competencias

Año	Fuente Aprendizaje	Mejora
2004	Comité de Dirección	Lanzamiento proyecto "Manual de Organización por competencias de Metro Bilbao"
2005	Comité de Dirección	Identificar las competencias generales de Metro Bilbao
		Elaboración "Manual Comportamientos Estratégicos" y "Manual Factores a Garantizar"
	Unidad de Organización	Elaboración "Manual de Organización por competencias de Metro Bilbao"
2007	Unidad de Organización	Rediseño de la aplicación informática "Gestión de plantilla" para adecuarla al nuevo Manual de Organización por competencias
2009	Proceso "Dimensionamiento e incorporación del personal"	Revisión del Manual de Organización con los cambios organizativos producidos
		Poner a disposición del personal a través de Guretokia la información asociada a su puesto (misión, funciones, conocimientos, Comportamientos Estratégicos y factores a garantizar)

Ambito de Mandos y responsables técnicos, se evalúan Comportamientos Estratégicos que pueden ir o no ligados con la retribución variable así como resultados de negocio medidos por varios de los Objetivos Estratégicos y recogidos en convenio colectivo.

Ambito de Personal se evalúan resultados de negocio medidos por varios de los Objetivos Estratégicos y recogidos en convenio colectivo.

El Proceso de evaluación de competencias para el ámbito de Dirección y Mandos sigue el siguiente Proceso: anualmente, en el mes de enero, se prepara una entrevista personal estructurada en base a los

Comportamientos Estratégicos y los objetivos de cada persona bien sean de empresa, de Unidad, área o personales. Posteriormente, cada responsable convoca una entrevista con la persona evaluada para realizar una revisión formal del grado de cumplimiento de los objetivos y sus competencias. Como resultado de dicha entrevista se establece un Plan de Mejora Individual que identifica acciones a realizar en el siguiente periodo. La base de dicho Plan, la componen las necesidades de formación y desarrollo detectadas.

La revisión del Proceso de Evaluación del Desempeño se realiza mediante el estudio de los resultados obtenidos en las Encuestas de Personas, **crit 7a**, Autoevaluaciones, Proyecto de Liderazgo, así como en cada ciclo de Reflexión Estratégica. Fruto de la evaluación del desempeño realizada durante el proyecto de Liderazgo 2007, se realizaron informes individualizados que contemplaban acciones de desarrollo personal **fig 3b2**. En el año 2009 las personas candidatas de promoción interna a Jefatura de Operaciones y Jefaturas de Coordinación, se han preseleccionado en función de los resultados de su evaluación del desempeño.

Se aseguran de que los planes de formación y desarrollo ayudan a las Personas a conseguir las habilidades y capacidades que la Organización va a necesitar en el futuro

Metro Bilbao considera la formación como uno de los pilares fundamentales en los que se sustenta el desarrollo de las Personas. Los objetivos principales que se persiguen en la realización de formación son los siguientes:

- Apoyar la consecución de los objetivos del Plan Estratégico y el desarrollo de la Misión y la Visión.
- Desarrollar las competencias profesionales para el correcto desempeño de las funciones asignadas a todos y cada uno de los puestos.
- Generar y potenciar el capital intelectual de MB facilitando la formación continua con el uso de tecnologías avanzadas como los simuladores de conducción y de circulación, plataforma de teleformación y acciones formativas de desarrollo profesional anuales para los grandes colectivos.

Fig 3b2 Ejemplos de acciones formativas innovadoras

Año	Acción Formativa	Objetivo	Dirigida a
2000	Entrenamiento continuo en primer simulador de Conducción en Sopelana	Entrenar averías e incidencias en la conducción	Personal conducción
2002	Prueba piloto Taller potenciación recursos personales	Gimnasio emocional para afrontar con eficacia situaciones de conflicto con clientes	Personal estaciones y USI
2005	Taller potenciación recursos personales	Puesta en marcha sistematizada	Personal estaciones y USI
	Entrenamiento continuo en el simulador de circulación	Mantener conocimiento sobre Reglamento de Circulación y entrenar habilidades en circulación	Personal estaciones y USI
2006	Programa integral Desarrollo habilidades para mandos y responsables técnicos.	Desarrollo habilidades de Liderazgo	Mandos y Responsables técnicos
	Taller de Liderazgo	Gimnasio emocional	Dirección, Jefaturas y Propietarios/as de Proceso
2007	Taller del sueño	Buenas practicas para trabajares a turnos	Personal PMC, Limpieza, Mantenimiento
2008	Técnicas de Autocontrol	Basado en la técnica de coherencia cardiaca para la reducción del estrés	Personal USI, Mandos y Responsables técnicos, Jefaturas Unidad
	Autocontrol en gestión de incidencias	Desarrollo de habilidades en la gestión de incidencias	Personal Operador de PMC
2009	Plan acompañamiento UT 600	Despliegue de la formación en conducción con el nuevo material Móvil serie 600	Personal Conducción, USI
	Taller de liderazgo	Desarrollar las competencias emocionales para el desarrollo eficaz del liderazgo	Personal Supervisor de PMC
	Prueba piloto curso ascensores	Probar el curso en la nueva plataforma	Grupo piloto/ Estaciones

Para ello nos apoyamos en el Subproceso de Desarrollo Profesional, integrado por 7 Personas de las diferentes Direcciones de MB, como principales clientes internos del mismo. Si bien en 1998 se realizó un Plan Directorio de formación a 3 años, es a partir del año 2005, coincidiendo con el primer Plan Estratégico de Metro Bilbao, y el Plan Directorio 2006-2008, donde se alinean de forma directa las acciones formativas con las Líneas y Objetivos Estratégicos del mismo. Para ello utilizamos la metodología "Cuaterner" que consiste básicamente en 4 entradas de necesidades de formación.

- Líneas Estratégicas.
- Competencias (Nuevas incorporaciones, cambios de puesto, cambios organizativos, innovación tecnológica y organizacional).
- Proyectos (Ampliaciones de línea desde 1995, talleres, nuevas tecnologías e instalaciones, compras de nuevo Material Móvil, mejora sistema de ticketing, nuevos simuladores, tarjeta sin contacto).
- Disfunciones en las que la formación puede aportar la solución o es necesaria para las mejoras a implantar.

Para la elaboración del Plan Anual de Formación definitivo, partimos del Plan Directorio, que ya recoge acciones de formación concretas periodificadas en los 3 años de vigencia, las fuentes de información de necesidades formativas son:

- Formación del 100% de nuevas incorporaciones o cambios de puesto.
- Acciones formativas derivadas de solicitudes individuales; idiomas, jornadas, seminarios, talleres y conferencias de los que no se conoce su celebración, principalmente relacionados con la innovación.
- Disfunciones, acciones de mejora que precisen formación, y cualquier otra circunstancia que requiera del diseño de una acción formativa.

Una vez determinada la necesidad de formación, se procede a la planificación, programación, ejecución, control y revisión de la acción formativa siguiendo el ciclo PDCA. La revisión de la efectividad de la formación realizada se lleva a cabo a cuatro niveles:

- **Nivel de cumplimiento del pliego** de especificaciones de cada acción formativa
- **Nivel de Evaluación de satisfacción**
- **Nivel de Evaluación de conocimientos** para aquellas acciones que lo requieran
- **Nivel de aplicación al puesto de trabajo** que se realiza 3 meses después de la impartición

Posteriormente, el equipo del Subproceso de Desarrollo Profesional procede al análisis de los resultados e introduce las acciones de mejora

que hubiera lugar. Asimismo, se genera un informe de la acción formativa y se pone la información a disposición de las Personas participantes y demandantes de la misma en Gure tokia. Toda la secuencia es registrada en un gestor de formación desarrollado por el personal técnico de Metro Bilbao y que ha sido objeto de diferentes mejoras desde 2004. Estos datos alimentan el cuadro de mando de formación, algunos de cuyos indicadores y ratios pueden verse en **crit 7b**. La **fig 3b3** muestra algunas de las mejoras introducidas en la gestión de la formación.

3c. Las Personas están alineadas con las necesidades de la Organización, implicadas y asumen su responsabilidad

Crean una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las Personas y se aseguran que estén alineadas con la misión, visión y Objetivos Estratégicos de la Organización.

Con el fin de propiciar la implicación y participación de las Personas, las y los líderes de Metro Bilbao han ido incorporando a lo largo del tiempo diferentes mecanismos encaminados a favorecer dicha participación.

En este sentido, los Equipos de Proceso, los Equipos de Mejora y Grupos de Trabajo, constituyen los foros a través de los cuales las Personas de Metro Bilbao propician el desarrollo de la creatividad y la innovación. Además, las Personas cuentan con los recursos necesarios, tanto materiales como de formación, **crit 3b**, para poder implicarse de manera activa. Ello ha llevado a que, tan sólo en los dos últimos años hayan estado, o estén, operativos más de 18 grupos con la participación de 87 Personas, **crit 7b**.

La revisión de la efectividad de esta cultura participativa se mide a través del grado de consecución de los Objetivos Estratégicos, los indicadores de rendimiento y actividad, la ESP y la Autoevaluación EFQM. La **fig 3c1** muestra los foros de participación de las Personas en Metro Bilbao.

Se aseguran de que las Personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran

Siempre que se considera necesario, y en aras a desplegar la participación de las Personas más allá de los equipos de Proceso, se constituye un Equipo de Mejora.

Estos equipos son multifuncionales y su finalidad es dar respuesta a las oportunidades de mejora detectadas en el seno de la Organización. Su composición puede ser permanente o temporal, en función de la mejora a introducir. Cada equipo conoce el objetivo de la acción

Fig 3b3. Mejoras en la gestión de la formación

Año	Fuente Aprendizaje	Mejora
2004	Mejora continua en la gestión de los RRHH	Se inicia la evolución de la aplicación de gestión de formación.
2005	Implantación del Modelo EFQM	Puesta en marcha Subproceso 3.2 Desarrollo Profesional
	Encuesta de Satisfacción de Personas 2005	Formación adaptada a cada colectivo
	Innovación en formación	Mejora de la plataforma on line de formación de circulación para usarla desde estaciones
2006	Plan Directorio 2006-2008	Primer plan Directorio alineado con las Líneas Estratégicas.
	Innovación en formación	Videos formativos de agujas, y sistemas de protección contra incendios para plataforma on line de formación de circulación
2007	Mejora continua en el Subproceso 3.2	Nuevo gestor de formación con el despliegue del modelo de Evaluación
	Innovación en formación	Nueva plataforma teleformación
2008	Innovación en herramientas formación	Contenido para teleformación sobre rescate en ascensores
		Mejora del simulador conducción de Sopelana para poder usarlo en red y en PC local
2009	Mejora continua en el Subproceso 3.2	Se aborda internamente el diseño del Plan Directorio 2009-2011
	Innovación en herramientas formación	Puesta en marcha nuevo simulador conducción

Fig 3c1 Foros de Participación de las Personas

Foro de participación	Misión	Periodicidad
Equipos de Proceso	Dirección, gestión y seguimiento de estrategias, acciones, indicadores y Objetivos	Cuatrimstral
Comité de Dirección	Dirección y gestión	Quincenal
Reuniones de Área	Comunicación a Unidades y áreas, coordinación e interfases con Procesos	Semanal
Equipos de mejora	Puesta en marcha de mejoras procedentes de Procesos y sugerencias	Variable
Comité de empresa	Acuerdos empresa con la representación legal de los trabajadores RLT	Variable
Comisión paritaria (Integrado en Subproceso 3.8)	Aplicación criterios de convenio colectivo y normativa entre empresa y RLT.	Variable
Comité de Seguridad y Salud (Integrado en Subproceso3.3)	Seguimiento acciones de mejora de planes de prevención	Trimestral
Comité de derechos colectivos	Seguimiento de aplicación de beneficios sociales	Trimestral
Comisión de Valoración de Puestos de Trabajo	Comisión paritaria que realiza la valoración de puestos de trabajo	Variable
Tribunal examinador	Seguimiento Procesos de selección externos y promoción interna	Variable
Gure Lan Osasuna	Publicaciones del Comité de Seguridad y Salud Laboral	Trimestral
Metroberri	Información de actividades a clientes y resto de grupos de interés	Bimestral
Mesa redonda con Dirección en desarrollo profesional	Contacto directo con Personas de colectivos de las 4 direcciones	Anual

a desarrollar y los plazos de que disponen para la ejecución de la misma. De igual manera, si fuese necesario, se imparte la formación necesaria para poder desarrollar la acción prevista. Así, por ejemplo, en 2009 y ante la amenaza de pandemia de gripe A se puso en marcha el equipo de trabajo que diseñó el plan de contingencias. Los equipos de mejora constituidos se publican en un apartado específico de Gure Tokia. La **fig 3c2** muestra la evolución de algunos de los Equipos de Mejora.

Crean una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las Personas

Como ya ha quedado reseñado, Metro Bilbao propicia la participación e implicación de las Personas en la gestión. El Sistema de Gestión de las Sugerencias de las Personas, dadas las características de la realización de la actividad, con las personas dispersas a lo largo de las instalaciones de la línea, es un mecanismo que propicia y fomenta dicha implicación.

Desde sus orígenes, las personas líderes de MB han favorecido la posibilidad de realizar sugerencias por parte de las Personas. La manera de realizarlas ha ido cambiando a lo largo de los años, pasando del buzón estándar al buzón virtual, en el que mediante una aplicación informática basada en un "Workflow" se gestionan las sugerencias que se realizan a través de Intranet, y que pueden ser formuladas por cualquiera de las Personas.

Esta mejora introducida en paralelo a la puesta en marcha de Gure Tokia, fruto de la innovación, nos ha permitido una mayor eficiencia, rapidez y agilidad en la gestión de las sugerencias, los tiempos de respuesta, así como disponer de un registro de las mismas y de las respuestas proporcionadas que anteriormente no teníamos. También se ha ampliado a otro tipo de solicitudes como son las reclamaciones, consultas y peticiones de todo tipo, realizándose el seguimiento desde el Subproceso de Comunicación Interna. Este sistema ha motivado que el número de sugerencias se sitúe cerca de 300 al año, desde el 2006.

3d. Las Personas se comunican eficazmente en toda la Organización

Comprenden las necesidades y expectativas de comunicación de las Personas y desarrollan la Estrategia, políticas, planes y canales de comunicación basándose en las necesidades y expectativas de comunicación

Metro Bilbao gestiona la comunicación interna a través del Subproceso del mismo nombre. Su misión es diseñar, planificar, implantar y promover el uso de la comunicación (herramientas y acciones) que faciliten a todas las Unidades de la empresa la transmisión de mensajes corporativos, cubriendo las necesidades de información de las Personas y la comunicación transversal entre áreas para la motivación e integración de las Personas, que permita el desempeño eficaz de su labor mediante herramientas de comunicación de carácter individual y/o colectivo, reuniones de Unidad y multidisciplinares y actividades que ayuden a difundir nuestra actividad en el entorno de las y los trabajadores.

Con carácter anual las y los líderes de MB, **crit 1d**, dan a conocer los Objetivos Estratégicos de la empresa en el transcurso de reuniones "ad hoc". Conocidos estos, se diseñan las Estrategias y se definen las acciones e indicadores para su consecución. Cuatrimstralmente, se reúne el Proceso de Comunicación Interna para realizar un seguimiento del grado de cumplimiento de las acciones así como de la consecución de los objetivos a través del resultado de los indicadores. Finalizado el año se reúnen las personas integrantes del Proceso para realizar una valoración de los resultados y proceder a los ajustes de cara al nuevo Plan de Acción Anual.

A raíz de los resultados obtenidos en la Encuesta de Satisfacción de las Personas del año 2006, se introdujo como mejora la realización de un Plan de Comunicación Interna que diera respuesta a las necesidades detectadas. La identificación de necesidades de comunicación se lleva a cabo a través de los resultados de la encuesta de satisfacción, las sugerencias, consultas y reclamaciones, la actividad de los Equipos de Proceso y Equipos de Mejora, y las detecciones que de manera directa perciben las y los líderes en el trato diario con las Personas de Metro Bilbao.

El Plan de Comunicación Interna, **fig 3d1**, recoge la información que cada área y órgano de la Organización debe transmitir y a su vez conocer de otras áreas, los canales a través de los cuales se establece dicha transmisión, el momento en que se realiza y el responsable de realizarla. La revisión de la efectividad de la comunicación se mide a través de la ESP, el grado de consecución de los objetivos y el seguimiento de los indicadores del Proceso.

Permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la Organización

En Metro Bilbao precisamos llevar a cabo una gestión eficaz del conocimiento de la Personas para dar respuesta a nuestra Misión y para ello disponemos de varios canales consolidados que facilitan la generación del conocimiento entre las Personas y su difusión al resto de la Organización. Ejemplo de estos mecanismos son la Intranet (Gure tokia), el buzón de sugerencias, las acciones formativas, etc.

Fig 3c2 Equipos de mejora

Año	Grupo	Finalidad	Integrantes
2005	Argibide Bikaina	Mejora de la información suministrada al cliente desde cualquier punto de la línea en situaciones degradadas	9
	Furgogrup	Organizar el material y la disponibilidad del mismo en las furgonetas de SCC (que funcionan como almacenes móviles)	4
	Mejora en los Talleres	Optimización del mantenimiento preventivo y correctivo a realizar en los Talleres de Material Móvil de Ariza inaugurados en 2006	4
	Patinaje Trenes	Análisis de la problemática del patinaje intempestivo de trenes por grasa en carril	6
2006	Reclamaciones, quejas y sugerencias	Revisión del Proceso completo de reclamaciones, quejas y sugerencias (con apoyo de asistencia técnica externa)	7
	Mejora Ascensores	Optimización del Mantenimiento Preventivo y Correctivo en Ascensores Línea 2	5
	Elkar Hartuta	Analizar desde una óptica multidisciplinar el problema existente en el colectivo de SPVEs y las acciones que pudieran acometerse para atajar dicho problema.	15
	Saihesbide Segurua	Análisis y adecuación del procedimiento de uso de "By pass" de tracción a los nuevos escenarios.	4
	Mejora de Mantenibilidad	Mejora de la mantenibilidad de las unidades-tren	1
	Mant. ticketing	Análisis de las averías más frecuentes en ticketing	6
	2007	Modelo Organizativo de Estaciones	Analizar si el actual nivel de servicio en las estaciones responde a los requerimientos actuales de nuestra explotación en cuanto a su Organización y dimensionamiento.
Hobera beti taldea		Transformar el ambiente físico del área de taller de SCC en un lugar más seguro, agradable y productivo, mediante la metodología de las 5S.	4
5Ss Oficina		Crear un espacio de trabajo que transmita buenas sensaciones, en el que el orden y la limpieza destaquen a primera vista y que permita trabajar de forma ordenada y eficaz.	2
Elkar Hartuta		Analizar desde una óptica multidisciplinar el problema existente en el colectivo de SPVEs y las acciones que pudieran acometerse para atajar dicho problema.	15
2008	Acción 95	Establecer una metodología para compartir el conocimiento entre las diversas áreas. Redefinir los mecanismos de información para la mejora en la resolución de partes de averías	5
	Análisis incidentes en línea	Analizar las incidencias en la seguridad en la circulación	3
	Tipificación de averías en instalaciones	Mejorar la calidad de la información que dispone el personal técnico ante averías, con el objetivo de mejorar la eficacia de su resolución.	7
	Apaindu Taldea	Estudiar la idoneidad del uniforme de metro tras doce años de vigencia. Se trata de llevar a cabo un test de necesidades y prioridades de posibles cambios.	9
	QH2 (Qué Hay Que Hacer)	Diseñar una metodología de trabajo que permita realizar el mantenimiento correctivo de SCC de forma más eficaz y eficiente	5
2009	Gripe A	Establecimiento de medidas encaminadas a reducir la posible incidencia de la gripe A	10
	Euskararako Mahai Teknikoa	Diagnóstico de la presencia y uso del Euskera en MB y establecimiento de un plan de normalización a 3 años	9
	Denok	El objetivo de este equipo consiste en llevar a cabo la revisión y mejora continua del actual Plan de Igualdad de oportunidades de Metro Bilbao, adecuándolo al escenario actual.	12
	Mejora de las Comunicaciones de Seguridad	Revisar las comunicaciones de seguridad, los estándares, protocolos de actuación y implantación para la puesta, contemplando las acciones formativas y las actividades de seguimiento necesarias para la consecución de los objetivos.	9
	Equipo de Mejora del Ticketing	Ante las solicitudes de mejora que se proponen por el personal de línea y que llegan a diferentes áreas de la empresa, se ve la necesidad de homogeneizar y agilizar las respuestas, valorando su impacto y viabilidad de forma conjunta.	8
	GAUR (Grupo Averías Urgentes)	Establecer y discriminar qué averías deben ser calificadas como URGENTES en función de su origen, del momento o de sus consecuencias, aportando criterios Jefatura de Operaciones, PMC, Marketing e Instalaciones	5
	estaCión de mejora	Mejorar el apoyo a la actuación profesional de las y los Supervisores de Estación y también aportar recursos emocionales ante impactos de las y los clientes.	9

La gestión de la Intranet se lleva a cabo con el Comité de Gure Tokia como equipo de trabajo permanente y multidisciplinar, cuyo objetivo principal consiste en realizar el control periódico del portal y es su responsable último. Una vez implantada la Gestión por Procesos, el Comité de Gure Tokia se integró en el Proceso de Gestión del Conocimiento, *crit 4e*, en el año 2005. Como consecuencia de las sugerencias recibidas por parte del personal, desde 2006, Gure Tokia

es accesible desde el exterior a todas aquellas personas de Metro Bilbao que manifieste su interés en dicha medida.

La revisión de la efectividad de los canales de comunicación utilizados se realiza a través de la ESP, *crit 7a*, y los indicadores de acceso a Gure Tokia que han evolucionado desde 777.522 accesos en 2005 a 1.617.441 en 2009.

Fig. 3d1. Extracto del Mapa de Comunicación, dimensión de Comunicación Interna

Comunicación Interna	Qué Comunicar	A Quien Comunicar	Quién	Cuándo	Cómo	Tipo de Comunicación			Para Qué
	Información	Destinatarios	Responsable	Periodicidad	Canal de Comunicación	Ascendente	Descendente	Horizontal	Objetivo
	Marcha y resultados de procesos de negociación globales (convenio)	Personas afectadas	Proceso de Relaciones Laborales	Cuando se produzca	Buzón de sugerencias Intranet / Tablón de anuncios Reuniones con Colaboradores/as	✓	✓	✓	Las personas de la organización estén informadas acerca de los diferentes procesos.
	Marcha y resultados de procesos de negociación operativos (calendarios, cuadros de servicio, etc.)	Personas afectadas	Cadena de mando	Cuando se produzca	Buzón de sugerencias Intranet / Tablón de anuncios Reuniones con Colaboradores/as	✓	✓	✓	
	Temáticas de interés del Buzón de sugerencias (quejas y reclamaciones). Evolución y grado de utilización	Comité de Dirección y todas las personas	Proceso de Comunicación interna	Trimestral	Información impresa (Cte. Dirección) Intranet		✓		Conocer el grado de participación de las personas. Conocer asimismo el grado de cumplimiento de las contestaciones.
	Circulares, Ordenes de servicio, Comunicaciones internas, hemenberri.	Todas las personas	Responsables de área y de procesos	Según necesidad	Intranet Tablón de anuncios Carta		✓	✓	Informar sobre cuestiones relacionadas con el puesto de trabajo.

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las Personas de la Organización

Alinean los temas de remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la Estrategia y políticas de la Organización y fomentan y mantienen el nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las Personas

La política retributiva de Metro Bilbao se regula en el convenio colectivo fruto de las negociaciones con el Comité de Empresa, por lo tanto se revisa periódicamente en función de la duración de cada convenio.

El sistema retributivo de Metro Bilbao establece que los salarios tengan una parte fija y otra variable. A la hora de establecer dicho sistema se siguen dos criterios principales:

- **Criterio de Equidad interna**, hace referencia a que las Personas perciban su remuneración de modo homogéneo. Por lo tanto, reciben la parte fija de su salario en función del puesto y categoría profesional que ocupan, recibiendo la parte variable de su salario en función de su aportación individual y de las condiciones específicas de ejecución del trabajo de cada persona. Existe una Comisión de Valoración de Puestos de Trabajo integrada por las y los líderes de la Dirección de la empresa y por la representación de las personas trabajadoras, que se reúne al menos una vez al año y que revisa y actualiza la adecuación entre los requisitos de acceso y desempeño de cada puesto y su categoría profesional correspondiente.
- **Criterio de Competitividad externa**, hace referencia a mantener un ajuste adecuado entre las remuneraciones de otras empresas del sector y las de Metro Bilbao tratando de emplear y mantener a los mejores profesionales. Con motivo del análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción de las Personas 2006 se decide participar anualmente en la encuesta salarial de Ceinsa y asimismo realizar un estudio de competitividad salarial por puestos, de tal modo que exista una base sólida y permanentemente actualizada a la hora de negociar el convenio colectivo o bien de adoptar medidas que afecten al sistema retributivo.

Tal y como está previamente reflejado en el apartado sobre evaluación del desempeño, dicha evaluación tiene un reflejo retributivo individualizado en su parte variable en los colectivos de Dirección, mandos y responsables técnicos. La consecución de los resultados de negocio afecta retributivamente todas las Personas de Metro Bilbao. Adicionalmente, y fruto de la negociación a lo largo del año 2007 del convenio colectivo en vigor, existe un bonus por objetivos para los

años 2010 y 2011 que se aplicará a todas las Personas en función del grado de consecución de los Objetivos Estratégicos anuales señalados al efecto.

Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y equipos.

El Proceso Sistema de Reconocimiento tiene la misión de identificar los mecanismos de compensación por la aportación individual y/o colectiva que las Personas hacen a la Organización. Con el sistema de reconocimiento establecido en Metro Bilbao buscamos que las Personas que se han diferenciado de las demás por el trabajo bien hecho, vean reforzados sus sentimientos de autoestima, competencia profesional y pertenencia a la empresa.

Todas las personas de Metro Bilbao son susceptibles de ser objeto de reconocimiento, que puede llevarse a cabo a título individual o colectivo. Diferenciamos dos tipos de reconocimiento:

Reconocimiento Estructurado: Se encuentra sistematizado desde el año 2006 en que fue implantado, a raíz de un área de mejora detectada en la encuesta de Personas. Para ello, desde el Proceso Sistema de Reconocimiento, se creó un Comité de Evaluación constituido por personas de diferentes áreas de la Organización y la persona con mayor antigüedad de la plantilla. Una vez al año el Comité Evaluador solicita a las y los líderes de Metro Bilbao que realicen propuestas de reconocimiento referidos a sus colaboradores, teniendo como referencia el alineamiento con los Comportamientos Estratégicos de la Empresa, **crit 1d**.

Tras el análisis de las propuestas se determinan las que son merecedoras del reconocimiento empresarial y aquellas otras que serán reconocidas por la Jefatura correspondiente, en base a los criterios establecidos para la realización del reconocimiento. Estos criterios se basan en la trayectoria profesional y el grado de desarrollo de los Comportamientos Estratégicos

Con el objetivo de potenciar el efecto del reconocimiento y que sirvan de modelos a seguir, estos se publicitan a través de los diversos canales de comunicación que disponemos en Metro Bilbao, entre los que se encuentran publicaciones de carácter interno como "Hemenberri", Intranet corporativa, tablones de anuncios y el denominado "Salvapantallas" que permite visualizar mensajes de comunicación en los ordenadores de los puestos de trabajo cuando estos se encuentran en situación de reposo. Existen además otros sistemas de reconocimiento basados en el desarrollo de actividades que potencian la inquietud y el compromiso cultural de las Personas, como por ejemplo el concurso de

fotografía y pintura, que se plasma en la tarjeta anual de felicitación, el sorteo de entradas para los partidos del Athletic entre todas las personas que prestan servicio en día de partido o el Coro de Metro Bilbao.

Reconocimiento no estructurado Se realiza por las y los líderes de Metro Bilbao en el mismo momento en que tiene lugar el hecho a reconocer. Consiste en felicitaciones, reconocimientos verbales, etc. **crit 1d.**

Adoptan enfoques que aseguran una adecuada conciliación entre la vida personal y laboral de las Personas

En aras a contribuir al incremento de la satisfacción de las Personas de la Organización, y en línea con su compromiso como entidad Socialmente Responsable, Metro Bilbao tiene sistematizada una política de actuación que busca favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar. En este sentido son numerosas las actuaciones desarrolladas a lo largo del tiempo.

En 1999, Metro Bilbao se integró dentro del Programa Óptima. Este proyecto, auspiciado por Emakunde, tiene la finalidad de conseguir la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Cabe destacar que en Metro Bilbao no se lleva a cabo ningún tipo de discriminación salarial, ni de puesto, en función del género. Alrededor del 30% de la plantilla son mujeres.

Asimismo, se han definido e implantado numerosas medidas que propician la conciliación laboral y familiar. Entre ellas caben ser destacadas no sólo aquellas que recoge la Ley, sino que hemos ido más allá incorporando acciones como:

- Ampliaciones de reducción de jornada durante los tres años siguientes a los regulados por ley, siempre que se mantengan las circunstancias (motivo y sujeto causante).
- La suspensión del contrato de trabajo por maternidad/paternidad, en los casos de nacimiento de hijo o hija, adopción o acogimiento de menores de 6 años, es de 17 semanas.
- Excedencia, de duración no superior a dos años, a los trabajadores y trabajadoras para atender al cuidado de un familiar.
- Posibilidad de cambiar el turno por otro diferente cuando surge

una necesidad personal extralaboral.

- Elegir entre compensar los excesos de jornada por tiempo libre o cobrar jornada extra.
- Entrega anticipada de la planificación anual del servicio PAS, en colectivos a turnos como Conducción, mantenimiento de instalaciones y PMC
- Poder saber desde casa mediante Gure Tokia el turno asignado cuando se está en semana de reserva, descansos, permisos o vacaciones.
- Tener pactado en convenio el contrato relevo para el 100% de las solicitudes.

Fruto del esfuerzo y acciones aplicadas en conciliación de la vida laboral y personal, hemos pasado de 5 personas que se acogían a medidas de conciliación en el año 2000 a 48 personas en 2009. La **fig 3e,1** muestra los beneficios sociales de las personas que trabajamos en Metro Bilbao.

Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las Personas

Hasta el año 2005 el Modelo de Gestión de la prevención se basaba en el asesoramiento y apoyo al conjunto de la empresa efectuado por parte de la Unidad de Salud Laboral, dependiente de la Dirección de Organización y Recursos Humanos. La referencia era el Plan Estratégico de Prevención y Control de Riesgos Laborales vigente desde 1998.

Fruto de la implantación de una Gestión por Procesos, a partir del año 2005, el Subproceso Promover la Salud y la Acción Preventiva, integrado dentro del Proceso Definición de Política de Recursos Humanos asume como Misión: Definir, planificar, ejecutar y realizar el seguimiento de las actividades necesarias para promover la salud y la acción preventiva entre todas las Personas que trabajan en Metro Bilbao, de acuerdo con la normativa vigente, utilizando de forma eficaz recursos propios y contratados. El Equipo de Proceso está formado por el personal de la Unidad de Salud Laboral y por las y los Representantes de la Dirección en el Comité de Seguridad y Salud. La **fig 3e2**, muestra algunas de las mejoras introducidas fruto de los diferentes ciclos de revisión. Una de las mejoras significativas, es la

Fig. 3e.1. Beneficios sociales de Metro Bilbao

Beneficio Social	Mejora que supone
Carné de viaje	Permite a cónyuge, compañero/a e hijos e hijas menores de 26 años viajar gratis en MB y Euskotren
Préstamos	Préstamos a bajos tipos de interés para necesidades personales
Ayuda escolar	Ayudas para estudios para cónyuge, compañero/a e hijos e hijas hasta los 25 años
Aparcamiento	En diferentes residencias de trabajo existen plazas gratuitas de aparcamiento
Complemento I.T.	Se complementa hasta el 100% de la base de cotización desde el primer día de la I.T.
Horario flexible	El personal de Servicios Centrales disfruta de horario flexible, así como variedad de horarios correspondientes a las personas que han decidido disfrutar de una reducción de su jornada laboral.
Tickets de comida	Las personas que trabajan a jornada partida con interrupción inferior a hora y media disponen de un Ticket Comida.
Premio permanencia	Con 30, 35 y 40 años de antigüedad, se percibe el 115%, 135% y 185% respectivamente de una mensualidad (Salario Valoración + antigüedad)
Premio jubilación anticipada	Por la jubilación producida en el mes natural en que se cumple 60 años, 125 mensualidades de la antigüedad
Seguro de Accidentes	Fallecimiento 30.000 € e incapacidad absoluta 60.000
Seguro de vida	Cuatro mensualidades de la media de todos los conceptos percibidos en el año natural anterior al fallecimiento
Seguro por Incapacidad total	En esta situación siendo mayor de 55 años se rescinde el contrato abonando 125 mensualidades de la antigüedad
Normativa de Acoplamiento	En esta situación siendo menor de 55 años si sobreviene una incapacidad total reconocida por la Seguridad Social existe el compromiso de acoplar a la personas en otro puesto en la empresa acorde a sus capacidades
Asistencia Jurídica	En caso de accidente o incidente con motivo del servicio en el que pudiera imputarse responsabilidad no dolosa a algún trabajador o trabajadora
Permisos	Para la conciliación de la vida laboral y familiar, se disponen de permisos que mejoran la legislación vigente
Reducción de jornada	Posibilidad de acogerse a una reducción de jornada por motivos personales caso de no cumplir los condicionantes que exige la ley para ello según Convenio Vigente
Día de permiso por antigüedad	Posibilidad de disponer de un día de libre disposición a partir de cumplir quince años de antigüedad en la empresa

puesta en marcha desde el 2007 del procedimiento de coordinación de actividades empresariales, desde el que realizamos una coordinación y prevención de riesgo en los trabajos realizados dentro de nuestras instalaciones por personal externo.

Con el ánimo de gestionar y liderar las actividades necesarias para evitar y combatir los riesgos inherentes a las actividades realizadas en Metro Bilbao, la unidad de Salud Laboral cuenta con las especialidades de: Vigilancia de la Salud (servicio médico propio) y Seguridad en el Trabajo (Técnico). Las actividades correspondientes a Higiene Industrial y Ergonomía y Psicología se llevan a cabo con la colaboración de especialistas de la Sociedad de Prevención de Mutua. En lo que a coordinación de actividades empresariales se refiere, se cuenta con la colaboración de SGS Tecnos que realiza actividades de control en obras y trabajos de cierta entidad cuando no hay posibilidad de presencia física de personal responsable por parte de Metro Bilbao. El control y seguimiento se realiza por el Comité de Seguridad y Salud formado por: las Jefaturas de Material Móvil, Instalaciones, Línea y Oficina Técnica, representando a la Dirección, y por los Delegados de Prevención elegidos por el Comité de Empresa, representando al personal que desarrolla su actividad en la empresa. Este Comité cuenta con el asesoramiento del personal de la Unidad de Salud Laboral.

Animan a sus empleados y otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad

Con el fin de reforzar el compromiso de Metro Bilbao con la Sociedad, plasmado en la Línea Estratégica "Ser reconocida como una Organización socialmente responsable", utilizamos diferentes mecanismos para animar a las Personas a que se impliquen de manera personal en actividades que contribuyan a la Sociedad, desde dos perspectivas;

- **Externa** mediante la colaboración con Organizaciones Sociales y patrocinios para los que existen desde el 2005, definidos en el Proceso de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa los criterios de colaboración con estas organizaciones. Ejemplo de las actuaciones realizadas son la participación en iniciativas culturales y deportivas, y su difusión mediante las campañas publicitarias: "Más que un metro", teatro educativo para clientes o las rutas cardio saludables, *crit 8b*.
- **Interna** dirigida a la participación voluntaria de las Personas de MB, entre las que se pueden destacar: Metroaren eguna, Grupo de montaña Bide lagun, Marcha saludable, Trofeo Fútbol "A contravía", Coro de Metro Bilbao, Caravana por el Sahara y campaña de recogida de alimentos para el Sahara.

Fig 3e2. Mejoras introducidas en la Gestión de la Salud y Prevención laboral

Año	Fuente Aprendizaje	Mejora
2005	Implantación de la Gestión por Procesos	Creación del Subproceso Promover la Salud y la Acción Preventiva
	Equipo de Trabajo "Elkar Hartuta"	Plan de actuación ante situaciones conflictivas con la clientela desarrollado en 2005-2009: Talleres psicosociales, Teatro de calle, Convenio con Tribunal Tutelar de Menores, Protocolos de actuación MB, Ertzantza y Policías Locales, etc.
2006	2ª auditoría del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales.	Corrección de las desviaciones detectadas y aplicación de las propuestas de mejora de gestión: Planificación, Coordinación de Actividades Empresariales, Formación e Información
	Legislación en materia de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL y reglamentos de desarrollo)	Inclusión en el Plan de Formación los de cursos de Estrategia para trabajadores/as a turnos
2007	Manual del Proceso de Solicitudes de Servicio.	Evaluación sistemática de los riesgos de las solicitudes de servicios que puedan suponer mejoras en materia de seguridad y salud.
	Procedimiento coordinación actividades empresariales	Describir las actividades necesarias a realizar, bajo el punto de vista de la coordinación y de la prevención de riesgos, desde el diseño de los pliegos hasta la finalización de los trabajos cuando se ejecuta un Proceso de externalización de una obra o de un servicio
2008	Guía de Prevención de Riesgos Laborales para la Mujer Trabajadora en situación de embarazo, que haya dado a luz o de lactancia (OSALAN)	Operativa para garantizar la salud y la seguridad de la mujer trabajadora embarazada, que haya dado a luz o se encuentre en período de lactancia.
	Evaluación de riesgos psicosociales	Elaboración del plan de actuación para su eliminación o minimización
2009	Documentación y recomendaciones oficiales.	Plan de contingencias pandemia gripe "A"
	Normativa interna	Actualización de los criterios generales para el acoplamiento de personal incapacitado
	3ª auditoría del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales.	Establecimiento del Plan para la Corrección de las desviaciones detectadas y aplicación de las propuestas y oportunidades de mejora de gestión.

4. Alianzas y Recursos



metro bilbao

Criterio 4. Alianzas y Recursos

En Metro Bilbao consideramos como Aliado a toda aquella Organización, Empresa y/o Institución con la que establecemos un acuerdo de colaboración, mas allá de una transacción económica, que aporte valor añadido a las dos partes. Además, compartimos unos valores comunes en base a los cuales damos soporte a la alianza establecida. Las alianzas se establecen desde el Proceso de Política y Estrategia y se gestionan desde cada uno de los Procesos de gestión. La **fig 4a1**, muestra las alianzas clave identificadas, que repercuten directamente en las Líneas Estratégicas de Metro Bilbao.

4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible

Desarrollan alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés, gestionando las

competencias, sinergias y los Procesos sin interrupciones

La identificación de la oportunidad del establecimiento de alianzas la realizan las personas de Metro Bilbao como resultado de las necesidades detectadas en la actividad diaria, la gestión y revisión de los Procesos, la asistencia a cursos y congresos, la realización de actividades de Benchmarking y las encuestas de satisfacción.

Una vez identificada la necesidad de establecer una alianza, el Proceso de Política y Estrategia, para su establecimiento, valora la viabilidad de la misma a través los siguientes criterios:

- Aportación a la mejora del servicio
- Mejora de la satisfacción de la Clientela
- Mejora de la satisfacción de las Personas
- Mejora en la satisfacción de la Sociedad
- La viabilidad de su aplicación

Fig 4a1. Alianzas de Metro Bilbao

Alianza	Objeto de la Alianza	Mejoras	Proceso
Ertzaintza y Policías Locales	Acuerdo de colaboración Metro Bilbao con Ertzaintza y Policías Locales reforzando la coordinación en materia de seguridad	Resolución más rápida y eficaz de los incidentes que se puedan producir en las dependencias de MB, tanto con la Clientela como con las Personas de MB	Protección civil y Seguridad Ciudadana
Creditrans con operadores del CTB	Facilitar a la Clientela de transporte público billete único para sus desplazamientos, además de reducir el importe de los mismos	Clientes más satisfechos (53% de uso) Mejora en la imagen del transporte público en general y del MB en particular	Gestión Comercial
INGETEAM	Colaboración en el establecimiento de un sistema innovador de recuperación de energía	Ahorro de un 10% en energía de tracción en las subestaciones equipadas	Mantenimiento Instalaciones
THALES	Diseñar el nuevo Puesto de Mando Centralizado del futuro que deberá responder los requerimientos futuros de los operadores de transporte	Informatización y automatización de procesos para resolver incidentes técnicos. Gestión eficaz de la energía. Sistemas de Formación y Simulación en situaciones de crisis para los Operadores del PMC	Mantenimiento Instalaciones
CAF	Colaboración con el fabricante de las unidades-tren en la especificación de las necesidades, puesta en marcha, reparación y garantía de las unidades. Coordinación en la gran revisión (puesta a cero) de las unidades-tren	Incorporación de la rueda elástica para la reducción del ruido vía-carril. Cumplimiento de requisitos en fin de periodo de garantía. Prolongación de la vida útil de los trenes	Mantenimiento de Unidades
ETS	Coordinar las obras de trazado de la red de metro y puesta en marcha de los diferentes tramos en construcción. Coordinación a través de ETS de las valoraciones de Norman Foster en modificaciones y mejoras de afectación al proyecto inicial	Modificación y mejora de la señalética Colocación de soportes de publicidad en paredes de andén	Proceso de Política y Estrategia
Granceess	Pertenece a la asociación de grandes consumidores de energía eléctrica, división de ferrocarriles, cuyo objetivo es la defensa de nuestros intereses en el campo del suministro, las tarifas y las relaciones ante la Administración y las empresas eléctricas	Mayor representación en la comisión nacional de energía Mayor conocimiento sobre el sector y sobre el ahorro energético	Proceso Gestión de Compras y Contrataciones
proTRANS	A través del Registro de Proveedores de Transporte proTRANS, establecido por las más importantes empresas españolas de transporte, disponemos de una herramienta que nos permite registrar proveedores y contratistas de forma eficaz, permanentemente actualizada, objetiva y no discriminatoria	Coordinación de Actividades Empresariales a través del Registro proTRANS. Impulso de la RSC de nuestros proveedores mediante el envío desde MB de nuestros compromisos.	Proceso Gestión de Compras y Contrataciones
UITP	Participar en la Unión Internacional de Transporte Público, que opera a nivel mundial, fomentando el uso del transporte público, como factor clave de la sostenibilidad y la inclusión social	Comparación de gestión e indicadores de rendimiento ambiental. Implantación de la barra tri-lobulada en las unidades.	Proceso de Política y Estrategia
ATUC	Participación en la Asociación Española de Empresas Gestoras de los Transportes Urbanos Colectivos, con el objeto de intercambiar mejores prácticas y actuaciones de lobby para legislación española	Comparativa de indicadores de operadores de transporte público a nivel estatal e intercambio de mejores prácticas	Proceso de Política y Estrategia
Alamys	Participación en la Asociación Latinoamericana de Metros y Subterráneos para intercambio de mejores prácticas y estandarización de indicadores	Comparativa de indicadores de operadores de transporte público a nivel estatal e intercambio de mejores prácticas	Proceso de Política y Estrategia
EUSKALIT	Catalizador en el intercambio de buenas prácticas y colaboración en la difusión de los principios de la Calidad Total	Implantación del Modelo EFQM. Contraste Externo. Formación de Evaluadores/as. 5Ss	Proceso de Mejora Continua

Las alianzas una vez establecidas, se desarrollan y se gestionan en el marco de cada Proceso de Gestión. Para ello se determinan las acciones a realizar en el marco de la alianza y los plazos establecidos para el desarrollo de las mismas. Las y los líderes de los Procesos realizan el desarrollo, seguimiento y mejora de las alianzas establecidas, en el marco de las reuniones periódicas de control de Proceso, **crit 2d**.

La evaluación de la efectividad de las alianzas y la identificación de mejoras en las mismas se realiza a través de la consecución de los objetivos establecidos para cada una de las alianzas suscritas y de su aportación a nuestros Objetivos Estratégicos.

Como ejemplo, en el año 2007, Metro Bilbao suscribió alianzas con la Ertzaintza y la Policías Locales, encaminadas ambas a reforzar la seguridad de nuestra Clientela y las Personas de MB. Posteriormente, a medida que hemos ido extendiendo el trazado de la línea, se han ido adhiriendo de forma sistemática las Policías de las localidades en las que inauguramos nuevas estaciones para la prestación del servicio, siendo la última la de Santurtzi en el año 2009. Otra mejora significativa en 2009, fruto de la alianza con la empresa vasca INGETEAM, ha sido la instalación de un equipo de recuperación de energía, primer equipo de estas características existente en el mundo, que nos permite un ahorro de un 10% en la energía de tracción en las subestaciones equipadas.

Segmentan y diferencian a Partners y proveedores, en línea con la estrategia de la organización, y adoptan las políticas y los Procesos adecuados para gestionarlos eficazmente

La gestión de las empresas proveedoras de material y de servicios la realizamos desde el Proceso Gestión de Compras y Contrataciones atendiendo a las siguientes premisas:

- Cumplir con los principios generales de transparencia y de no discriminación.
- Cumplir con los principios de responsabilidad social y de desarrollo sostenible.
- Cumplir con la legislación que le corresponde. Básicamente; Ley 30/2007, contratos del sector público y la Ley 31/2007, sobre procedimientos de contratación en los sectores del agua, la energía, los transportes y los servicios postales.

Como herramienta de gestión para la selección de las empresas proveedoras y para el cumplimiento de las premisas citadas, Metro Bilbao utiliza desde el año 2000, el Registro "proTRANS", diseñado por el conjunto de explotaciones de suburbanos del Estado. Metro Bilbao es empresa fundadora de "proTRANS" y ha liderado su puesta en marcha desde el inicio. Esta Base de Datos no es una simple relación de las empresas proveedoras y de sus actividades, sino que permite tener conocimiento de sus sistemas de gestión, lo que facilita el hecho de utilizarlos como mecanismo de selección. Fruto de la revisión de la herramienta se han ido incorporando los siguientes criterios para la selección de las empresas proveedoras:

- Adopción de estándares de Gestión de la Calidad.
- Adopción de estándares de Gestión Medioambiental.
- Adopción de estándares de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales.
- Adopción de estándares de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa

Metro Bilbao realiza la gestión de la contratación, de forma prioritaria con las empresas proveedoras inscritas en dicha Base de Datos. Este procedimiento de actuación se publicita anualmente en Boletines Oficiales y permanentemente en el Perfil de Contratista. Es importante indicar que la estructura de la Base de Datos no es cerrada, sino que migra constantemente para dar satisfacción a todos los requerimientos que se demandan en función de la evolución social, legal, etc., adecuándonos permanentemente a las demandas de la Sociedad.

La Coordinación de Actividades Empresariales en materia de Prevención de Riesgos Laborales está, también, desde 2007 apoyada en el Registro proTRANS, lo que proporciona una clara economía de medios. La revisión del Proceso de Gestión de Compras y Contrataciones se realiza a través del grado de consecución de los objetivos del Proceso y el seguimiento de sus indicadores. Fruto de esta revisión y de las actividades de Benchmarking desarrolladas desde el Proceso. La **fig 4a2**, muestra algunas de las mejoras introducidas en el Proceso.

Fig 4a2. Mejoras en la Gestión de Compras y Contrataciones

Año	Mejora introducida
2005	En proTRANS se integran las certificaciones medioambientales como criterios de selección y de valoración para los procesos de licitación
2006	En proTRANS se integra un módulo para clasificar proveedores en función de sus sistemas de gestión y de datos financieros
2007	Se difunde entre los proveedores la Certificación SGE21 de Metro Bilbao Se inicia la Coordinación de Actividades Empresariales a través del Registro proTRANS
2008	Se define el Perfil de Contratista y se incluye la Web
2009	Se diseña un nuevo cuestionario para las empresas inscritas en proTRANS con especial énfasis en temas de Responsabilidad Social Corporativa

Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos, apoyándose entre sí con experiencias, recursos y conocimientos a fin de alcanzar objetivos compartidos

Metro Bilbao ha adoptado el compromiso de impulsar la innovación y la mejora en el seno de las empresas proveedoras y aliados. En base a ello, la relación con las empresas proveedoras va más allá del simple control de calidad de los servicios ofrecidos. Desarrollamos mejoras conjuntas en grupos de trabajo mixtos que den respuesta a los problemas que surgen en el día a día. Un claro ejemplo de esta colaboración es la estrecha relación que mantenemos con nuestras empresas proveedoras de Seguridad Privada y de Limpieza.

La limpieza, tanto de trenes como de estaciones se considera en Metro Bilbao de un alto valor. El grado de satisfacción de la clientela con la limpieza es Objetivo Estratégico enmarcado en el área Clientes y Mercado. Dada la importancia de este servicio, se realizan reuniones mensuales de seguimiento conjunto con los proveedores de los servicios de limpieza, en las que, además, del seguimiento del contrato, se analizan quejas y reclamaciones, estableciendo medidas correctoras o actuaciones de mejora en puntos específicos. Como consecuencia de este análisis, en 2007 se decidió crear un grupo de regeneración, para llevar a cabo diversas actuaciones en zonas

en peor estado, aplicación de productos en los suelos de zonas con afluencia de clientes en periodos festivos para posibilitar y facilitar la limpieza posterior, limpieza de las piezas de hormigón de revestimiento de cañones de acceso y cavernas de estación, de patios de vía y de escaleras de acceso. Con todo ello estamos manteniendo unos altos valores en los Indicadores de Satisfacción de la Clientela en la valoración del concepto de limpieza, **crit 6a**.

El alto nivel en la percepción de Seguridad que nos otorga la Clientela en las encuestas de satisfacción no sería posible sin una estrecha relación y colaboración entre MB y las empresas suministradoras del servicio de vigilancia. A tal fin, semanalmente se realizan reuniones de coordinación con las empresas de vigilancia en las que se analizan las incidencias registradas y se fijan las pautas de actuación tendentes a la mejora de la calidad del servicio prestado. Por otro lado, MB es consciente de la incidencia que tiene el servicio de vigilancia sobre la imagen global de Metro Bilbao. Consecuencia de la reflexión de los análisis de incidencias, en 2009 se definió un plan de formación para el servicio de vigilancia, de mutuo acuerdo con las empresas. En dicho plan se fijan las materias que las empresas de seguridad deben impartir a su personal y las que Metro Bilbao a su vez debe impartir para conseguir un servicio de vigilancia **"Marca Metro Bilbao"**.

Otros ejemplos destacables de trabajo conjunto con nuestros proveedores son las reuniones sistemáticas con los mantenedores de ticketing, escaleras mecánicas y ascensores. En 2006 se modificó el sistema de control del aire acondicionado en unidades-tren. Ante algunos casos de atrapamiento de viajeros/as por las puertas de las unidades en el momento de cerrarse, en 2007 se desarrollaron junto a los proveedores de Material Móvil diferentes mejoras en las puertas de los trenes con el fin de evitar dichos atrapamientos. Asimismo, consecuencia de algunas quejas sobre ruidos motivados por la interacción entre las ruedas del tren y el carril en 2008, trabajamos con los suministradores de dichos materiales para reducir el nivel de ruidos, y en 2009 hemos colaborado de manera activa con CAF en la puesta en marcha de las nuevas unidades-tren.

La revisión de la efectividad de todas estas medidas se lleva a cabo a través de las ESC y las propias reuniones de seguimiento y control que llevamos a cabo con los partners y las empresas proveedoras.

4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar en éxito sostenido

La gestión económico-financiera de Metro Bilbao está condicionada por su carácter de empresa de titularidad pública, ya que la totalidad de sus acciones son propiedad de un ente público, el Consorcio de Transportes de Bizkaia, lo cual hace que la empresa esté sujeta al cumplimiento de la Norma Foral 10/2003, de 2 de diciembre, Presupuestaria de las Entidades Locales del Territorio Histórico de Bizkaia. Esta Norma Foral somete a la aprobación del ente local, propietario de las acciones de la sociedad, la aprobación y liquidación de su Presupuesto.

Desarrollan e implantan estrategias, políticas y Procesos económico-financieros en apoyo a la política de la estrategia general de la organización.

Desde el año 2005 el Proceso de Planificación Financiera, que está identificado como Estratégico, se encarga de la gestión de esta área de

la empresa, siendo responsable del Objetivo Estratégico relativo al Índice de Cobertura, resultado clave de la Organización.

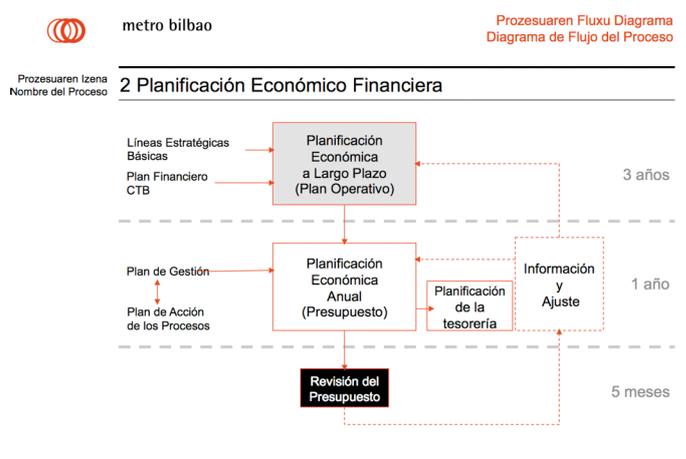
La Misión de este Proceso está definida como: "Adecuar y optimizar los recursos y las necesidades económico financieras de la empresa, para posibilitar la consecución de los objetivos señalados en el Plan Estratégico y el plan de gestión de cada ejercicio, mediante la elaboración de previsiones a medio y corto plazo y la búsqueda de alternativas de financiación necesarias, todo ello dentro del marco jurídico en el que se desenvuelve como empresa pública." La **fig 4b1** muestra el flujograma del Proceso.

La financiación de Metro Bilbao se lleva a cabo a través de dos vías:

- Ingresos que produce su propia actividad, ya sean los ingresos típicos provenientes de los viajeros y viajeras como de los ingresos accesorios como pueden ser la publicidad y otros. Esta es nuestra la principal fuente de financiación.
- Aportaciones de Capital que hace el Consorcio de Transportes de Bizkaia. Están dirigidas a la parte del presupuesto de Gastos e Inversiones que MB no puede financiar con los ingresos propios.

Dadas las características de financiación, Metro Bilbao no recurre nunca a soluciones de endeudamiento externo, ya que es el Consorcio de Transportes de Bizkaia el que lo hace y el que, a su vez, financia a Metro Bilbao.

Fig 4b1 Flujograma del Proceso Gestión Económico Financiero



Diseñan los Procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para utilizar los recursos del modo más eficaz y eficiente.

La gestión económica anual de la empresa se canaliza a través del seguimiento presupuestario, convirtiendo al Presupuesto en una herramienta básica, de uso en prácticamente todos los ámbitos de la empresa, y que sirve tanto para lograr una gestión eficiente de los recursos económicos disponibles como para el cumplimiento de la Norma Foral anteriormente señalada.

La confección del Presupuesto se realiza siguiendo los siguientes pasos:

1. La información de partida son las aportaciones recibidas desde los distintos Procesos y Unidades que, recopilando las necesidades provenientes de sus planes de gestión y sus planes de acción, realizan una propuesta de necesidades económicas para el siguiente año.

2. Posteriormente todas esas peticiones, una vez agrupadas y estructuradas, se presentan al Proceso de Planificación Económico-Financiera. Este Proceso, en función de la coherencia que tienen las propuestas con las Líneas Estratégicas básicas que están marcadas, y con las disponibilidades financieras que tiene la empresa, señala cuales de las peticiones presentadas son priorizadas e incorporadas a la propuesta de Presupuesto.
3. Esta propuesta de Presupuesto es analizada por la Comisión de Presupuestos del Consejo de Administración, y posteriormente aprobada por el propio Consejo de Administración.
4. La propuesta se traslada, para su aprobación definitiva, al Consejo General del Consorcio de Transportes de Bizkaia.

Este complejo proceso de aprobación formal debe seguirse cada vez que la empresa quiere hacer una modificación oficial de su presupuesto, pero las sucesivas modificaciones parciales, que suponen trasvases entre partidas del mismo tipo, y que van produciéndose a lo largo del ejercicio, se aprueban directamente en el Proceso de Planificación Económico-Financiera.

Con el fin de asegurarnos el grado de cumplimiento y ejecución del Presupuesto, de manera sistemática, en los meses de junio y octubre, se llevan a cabo dos procesos de revisión interna del Presupuesto. Asimismo, se revisa caso de que surja una necesidad puntual que así lo aconseje.

Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos económico-financieros se identifican y gestionan adecuadamente.

Metro Bilbao ha identificado los posibles riesgos económico-financieros en que puede verse inmerso como consecuencia de la gestión de las actividades. Asimismo, ha definido la metodología a utilizar para prevenirlos o superarlos. Los principales riesgos son:

- **Incremento de los costes por encima de la previsión:** La empresa, por la normativa a la que está sujeta, no puede superar el volumen total de gastos incluido en su Presupuesto. Ante una desviación no prevista en los mismos debe recurrir a un esfuerzo de contención en otras partidas de gasto que reequilibre el balance presupuestario. Para lograr que esto sea posible es necesario un control cercano de las desviaciones presupuestarias que permita la rápida detección de las desviaciones a tiempo de introducir medidas correctoras. En ocasiones, si la desviación no va a poder ser asumida, se puede recurrir a formalizar una modificación presupuestaria.
- **No alcanzar los ingresos previstos:** En este caso, de acuerdo a la normativa, el Consorcio de Transportes de Bizkaia estaría obligado a cubrir el déficit presupuestario, pero cuando se ha producido esta situación, Metro Bilbao ha optado por trabajar de la misma manera que ante un incremento de costes, ajustando sus gastos hasta lograr compensar la pérdida de ingresos respecto a la previsión.

El control de la gestión Económico-Financiera está sometido, además de a sus procesos internos de control, a un doble tipo de revisión externa, que garantiza el cumplimiento de la legalidad vigente: Auditorías contables externas anuales, que son hechas públicas, junto con las Cuentas Anuales del Ejercicio, y por otra parte, como empresa de titularidad pública está sometida al control y revisión por parte del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas.

Con el fin de mejorar la gestión económico-financiera se realizan diferentes actuaciones de Benchmarking y mejores prácticas. En este sentido, anualmente se reúnen representantes de las direcciones económico-financieras de las distintas explotaciones ferroviarias del Estado para analizar y poner en común distintas problemáticas, siendo una fuente de información a la hora de introducir mejoras. En los últimos encuentros se han trabajado la adaptación al nuevo Plan General de Contabilidad, las políticas de control del fraude, o la facturación electrónica.

La revisión de la eficacia del Proceso de Gestión Económico-Financiera se lleva a cabo a través del seguimiento de los Indicadores de rendimiento del Proceso, las Autoevaluaciones EFQM, las Encuestas de Satisfacción, las auditorías contables, las actividades de Benchmarking y el grado de consecución de los Objetivos Estratégicos. Fruto de este control se han ido incorporando diferentes mejoras. En 2005, a raíz de los resultados de la encuesta de Personas, donde se abogaba por una mayor transparencia de la información económica de Metro Bilbao, se diseñó una política para hacer pública información económica comparable, mediante publicaciones internas, ruedas de prensa e información disponible en nuestra Web. Esta transparencia se ha extendido no solo hacia el personal de la empresa sino hacia la Sociedad en general.

De igual manera, en las Autoevaluaciones realizadas en 2007 y 2009 se identificó la necesidad de mejorar la rigurosidad en el cumplimiento presupuestario, buscando que las desviaciones en el mismo sean mínimas. Para ello se han potenciado las reuniones de seguimiento del presupuesto, lo que evita se produzcan retrasos en la ejecución del mismo, y proporcionan la información necesaria para los Procesos de revisión, así como en el desarrollo de herramientas específicas de control para las partidas presupuestarias más importantes (ingresos de viajeros/as, gastos de personal, suministro eléctrico, limpieza y seguridad).

En la **fig 4b2**, citamos algunas de las mejoras introducidas en la Gestión de los Recursos Económico Financieros durante los últimos años:

Fig 4b2. Mejoras en la Gestión de Recursos Económico Financieros

Año	Fuente Aprendizaje	Mejora
2005	Control de Proceso	Procedimentación de la elaboración y revisión del Presupuesto
	Encuesta de satisfacción de las Personas	Diseño del formato para la publicación de datos económicos
2006	Control de Proceso	Sistematizar la información Económico Financiera a presentar al Consejo de Administración y el Comité de Dirección
2008	Cambio de legislación	Adaptación al nuevo Plan General de Contabilidad
2009	Autoevaluaciones 2007 y 2008	Desarrollo de herramientas de control para algunas partidas presupuestarias
	Solicitudes internas	Realizar acciones de comunicación sobre control económico

La Gestión de Atípicos, a través del Proceso del mismo nombre, es otra vía para obtener ingresos al margen de los obtenidos por venta de billetes. Las actividades fundamentales que se gestionan desde el Proceso son la publicidad en los soportes de nuestras instalaciones y las campañas publicitarias, rodajes de spots, largometrajes y cortometrajes

que se realizan en MB. Antes de la implantación de una gestión por Procesos, estas actividades se desarrollaban exclusivamente desde el departamento de Marketing de Metro Bilbao.

Con la puesta en marcha del Proceso de Gestión de Atípicos en 2005, en el que participan representantes de los colectivos de PMC, Línea e Instalaciones, hemos conseguido una mejora clara tanto en la comunicación como en la coordinación de las actividades. Fruto del aprendizaje y la revisión del Proceso, desde el año 2006 mantenemos al menos una reunión anual con agencias de publicidad, productoras y organizadoras de eventos para potenciar los ingresos en Metro Bilbao por esta vía, y desde 2007 medimos la satisfacción de las empresas con el servicio que les prestamos

En 2008, fruto del Benchmarking con las agencias de publicidad, se incluyeron las traseras de los paneles de información exterior como nuevo soporte de publicidad. Desde 2009 medimos de forma sistemática la satisfacción de las Personas de Metro Bilbao que intervienen de forma directa en estas actividades. Otra mejora desarrollada en este ámbito es la adecuación en 2009 de un local en la estación de Ansio, como nuevo espacio para la organización de eventos.

A través de la gestión y mejora del Proceso, conseguimos anualmente un incremento en la cuantía de los ingresos por actividades de atípicos, manteniendo constante el porcentaje que estos ingresos suponen frente a los ingresos totales. **crit 9a.** La **fig 4b3** muestra las mejoras significativas desarrolladas en la gestión de los ingresos por atípicos.

Fig 4b3. Mejoras en la gestión de atípicos

Año	Mejora
2005	Se incluye en el Proceso el seguimiento sistemático de la publicidad desfasada en las estaciones Utilización de las pantallas de las máquinas expendedoras como nuevo soporte publicitario
2006	Reunión anual con agencias de publicidad, productoras y organizadores de eventos para potenciar los ingresos atípicos
2007	Se establece en el Proceso el envío de carta de agradecimiento y encuesta posterior a los eventos desarrollados
2008	Utilización de las traseras de los paneles de información exteriores como nuevo soporte publicitario
2009	Adecuación del local Ansio, como nuevo espacio para la organización de eventos Se incluye en el Proceso la realización de encuestas sistemáticas a las personas de Metro Bilbao que han participado en el desarrollo de actividades de atípicos.

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales

El mantenimiento y mejora de las instalaciones, edificios y unidades-tren de Metro Bilbao es clave para el desarrollo de nuestra actividad y tiene una repercusión directa en la consecución de nuestros Objetivos Estratégicos.

Desarrollan e implantan una estrategia y políticas de apoyo para la gestión edificios, equipos y materiales en apoyo de la estrategia general de la organización

La Gestión del Mantenimiento se desarrolla desde su implantación en el ejercicio 2005 desde tres Procesos de apoyo: Mantenimiento de

Instalaciones, Mantenimiento de Unidades y Mantenimiento de Edificios. En los tres Procesos participan personas de los diferentes ámbitos en los que se desarrolla la actividad de MB, lo que aporta una visión global a la propia gestión del mantenimiento.

El grado de consecución de las estrategias, acciones y objetivos establecidos en estos Procesos se encuentra directamente relacionado con la consecución de los Objetivos Estratégicos de Metro Bilbao. Estos Procesos se encuentran alineados a los objetivos de puntualidad, fiabilidad, número de reclamaciones y satisfacción de la Clientela, absentismo, satisfacción de las Personas y satisfacción de la Sociedad, **crit 9a.**

Englobado en el **Proceso de Mantenimiento de Unidades** se encuentra el mantenimiento preventivo y correctivo para lograr la disponibilidad de unidades-tren que garanticen la prestación del servicio previsto. En el Proceso se desarrollan los planes de mantenimiento, se gestiona la subcontratación y en colaboración con el CTB, se definen las características y las necesidades de las unidades-tren.

Desde el **Proceso de Mantenimiento de Instalaciones** se desarrolla el mantenimiento de las instalaciones y material móvil auxiliar. La labor del Proceso se centra en el mantenimiento de la señalización, comunicaciones, energía, ascensores, escaleras mecánicas, ticketing, puentes, túneles, drenajes, tendido eléctrico, sistemas de iluminación, ventilación y de detección de incendios.

El **Proceso Mantenimiento de Edificios** es el encargado de planificar, ejecutar y controlar el mantenimiento, conservación y mejora de los edificios. Se ocupa del mantenimiento de las oficinas y las estaciones, así como la gestión de la limpieza y la obra civil.

Enmarcado dentro de la dinámica de la mejora continua del mantenimiento, se encuentra el análisis sistemático, con carácter mensual, de las averías ocurridas en las instalaciones relacionadas directamente con el servicio de trenes y el confort de la Clientela para determinar si es factible tomar alguna medida (organizativa, mejora técnica o del mantenimiento preventivo) que evite su repetición. Para realizar este análisis, un factor clave es la correcta gestión de los partes de avería, ya que a partir de la información aportada en ellos por el personal técnico que rapara las averías, se desencadena dicho análisis. Es por ello que durante el 2009, fruto de la revisión se ha implantado una importante labor de mejora en este campo, permitiendo a nuestros proveedores de mantenimiento gestionar sus partes de avería desde sus oficinas. Esta acción ha permitido agilizar la gestión de los partes de avería y obtener la información de la reparación en un tiempo inferior al habitual. Adicionalmente se está desarrollando en 2010, fruto del Benchmarking con empresas de telefonía móvil, la posibilidad de que los partes de avería se puedan gestionar en tiempo real, utilizando terminales portátiles (PDA's, Notebook o teléfonos móviles).

El mantenimiento de las ruedas es clave en las unidades-tren, la rueda es un elemento que se vigila exhaustivamente por equipos expresamente desarrollados para esta tarea, la recopilación de la información de estos equipos es fundamental para obtener una visión global del estado y evolución de las ruedas. Por este motivo desde el Proceso de Mantenimiento de Unidades, analizando los índices de fiabilidad, se han desarrollado diversas mejoras en este aspecto: Detector de planos instalado en vía en el año 2008 y mejora

en el seguimiento de las medidas de la pestaña de la rueda en el 2009. Durante el 2010, como mejora de la información aportada por los diversos sistemas de monitorización y mecanizado de ruedas, se iniciará un proyecto para reunir los datos aportados por estos equipos para facilitar el mantenimiento de las ruedas.

La revisión de la eficacia del mantenimiento realizado en los tres Procesos se realiza a través del grado de consecución de sus objetivos. Para ello cuenta con Indicadores internos de rendimiento (afectación a la puntualidad y la fiabilidad, índices de mantenibilidad y fiabilidad, etc.), Indicadores de percepción de la clientela (comodidad de espera, satisfacción con la limpieza, satisfacción con ascensores y escaleras, etc) indicadores de percepción de las Personas (satisfacción con el sistema de ticketing), indicadores mensuales de cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo (identificación de las desviaciones al plan previsto, los motivos que las han originado y aplicación de medidas correctoras).

La estrecha relación que mantenemos con nuestros proveedores y las Alianzas establecidas a través de Alamy, UITP y ATUC con otros operadores de transporte público son claves para el establecimiento de mejoras en este ámbito, *crit 4a*. Fruto de la revisión de la eficacia del mantenimiento, de las reuniones sistemáticas con nuestros aliados, proveedores y las acciones de Benchmarking introducimos mejoras de forma continua. La *figura 4c1* muestra algunas de las mejoras incorporadas en el mantenimiento.

Adoptan e implantan políticas, iniciativas y Procesos necesarios para minimizar su impacto ambiental, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos para satisfacer y extraer los estándares y requisitos legales

El transporte ferroviario es sin duda el medio de transporte masivo que menos perjudica el medioambiente y contribuye de manera más eficiente a la sostenibilidad. No obstante, desde el año 1999 se empezó a trabajar para ser medioambientalmente eficientes hacia fuera y hacia dentro. Para ello dimos inicio a la realización de trabajos de actualización de separación de redes de saneamiento en los talleres de Sopelana, que habían sido heredados de Euskotren y sobre los que no había planos. Se instalaron contenedores de separación de residuos y, al mismo tiempo, se desarrolló una labor de concienciación a toda la plantilla de la necesidad de reciclar.

En 2001 se creó el Comité de Gestión Medioambiental, para poder desarrollar estas actividades con una visión global de la empresa, ya que hasta la fecha eran competencia exclusiva de la Unidad de Marketing, Calidad y Medioambiente. En 2002 el Sistema de Gestión Medioambiental se certificó en base a la Norma ISO 14001, y desde este momento se ha ido avanzando a una mejor Gestión de Residuos, enfocada tanto a la segregación como a la reducción. En 2006, fruto del papel referente adoptado por Metro Bilbao en la Gestión Medioambiental en el transporte público, MB fue el anfitrión de la primera Conferencia Mundial sobre Transporte Público y Desarrollo

Fig 4c1. Mejoras en el Mantenimiento

Año	Proceso	Mejora		
2005	Mantenimiento de Edificios	Instalación de suelos rugosos en acceso de las estaciones para evitar resbalones y caídas Instalación de nueva marquesina en la estación de Larrabasterra		
	Mantenimiento de Instalaciones	Se sistematiza la optimización de las potencias eléctricas contratadas ajustándolas a las necesidades reales Puesta en marcha de reuniones sistemáticas con proveedores de servicios de mantenimiento de instalaciones		
2006	Mantenimiento de Unidades	Mejora de la sonería de aviso de cierre de las unidades-tren Puesta en marcha del taller de mantenimiento de Ariz Sistema de control automático de aire acondicionado en función temperatura exterior		
		Mantenimiento de Edificios	Agilización de resolución de las anomalías detectadas por el colectivo de línea	
		Mantenimiento de Instalaciones	Implantación de terminales TETRA para mejor comunicación y reducción de los gastos en telefonía móvil Implantación de las 5Ss en el taller de Señalización, Comunicación y Control de Sopelana	
	2007	Mantenimiento de Unidades	Mejoras en la fiabilidad de las puertas de unidades-tren Modificación del marco de luna en puertas para evitar los atrapamientos Renovación de los asientos de conducción de las unidades Puesta en marcha de la maquina de lavado de unidades de Ariz	
Mantenimiento de Edificios			Se sistematiza la realización de controles de calidad en las estaciones, mediante las fichas de valoración Campañas de restauración de dobelas afectadas por grafitis y pintadas Campañas limpieza de carteles indicadores y cartelones ferroviarios Instalación de la marquesina en andén de Lamiako Mejora de la iluminación en el Taller de Ariz	
			Mantenimiento de Unidades	Reducción de ruido de las unidades mediante el amolado de vía y la inclusión de rueda elástica
				Mantenimiento de Edificios
		Mantenimiento de Instalaciones	Mejora integral del sistema de ticketing (expendedoras y canceladoras de billetes)	
2009	Mantenimiento de Unidades	Implantación de metodología 5Ss en el taller de mantenimiento de unidades-tren en Sopelana Inclusión en el mantenimiento de las unidades UT600 y el quinto coche		
		Mantenimiento de Edificios	Innovación en la eliminación de pintadas y ataques al ácido, en cristales de fosteritos y señalética, utilizando el pulido frente a la sustitución Mejora del drenaje de la cubierta de Larrabasterra Sustitución del equipo de Aire Acondicionado en el edificio central. Disminución del ruido	
	Mantenimiento de Instalaciones		Instalación del equipo de reutilización de energía en la subestación de Ripa Análisis técnico para la implantación del billete sin contacto BARIK	

Sostenible organizada por la UITP, a la que asistieron más de 160 personas de 79 países y todos los continentes.

Desde el año 2005, una vez implantada la Gestión por Procesos, el Comité de Gestión Medioambiental se integró en el recién creado Subproceso de Gestión Medioambiental, en donde se establecen anualmente los objetivos medioambientales, las acciones y su seguimiento.

Las acciones se desarrollan en las Unidades directamente afectadas: línea, talleres, estaciones, etc. El grado de avance de las acciones establecidas se revisa y se ponen en común en las reuniones cuatrimestrales del Proceso. La efectividad del funcionamiento de este Subproceso se realiza a través de diferentes mecanismos: grado de consecución de objetivos medioambientales, seguimiento de indicadores, encuestas de satisfacción, auditorías ISO, EMAS, Memorias de sostenibilidad, SGE21 o la adhesión al Pacto mundial.

Fruto de las revisiones hemos ido introduciendo mejoras en la propia gestión del Proceso, como la incorporación de un conductor en 2009 al equipo, con el objetivo de incorporar la visión de éste colectivo de forma directa. Otra mejora significativa ha sido la elaboración en 2010

de una "Memoria de Sostenibilidad Txiki", publicada en tres idiomas, para concienciar a los escolares no sólo de la importancia global del cuidado del entorno sino para difundir cómo Metro Bilbao contribuye a ello. Esta nueva publicación está en línea con la colaboración que se realiza también con el programa medioambiental promovido por varios ayuntamientos "Agenda 21". La **fig 4c2** muestra algunas de las mejoras medioambientales más relevantes desarrolladas a lo largo del tiempo.

4d. Gestión de la tecnología en apoyo de la realización de la estrategia

Metro Bilbao, como empresa de referencia en el transporte público metropolitano, tiene una alta dependencia de la tecnología tanto en el ámbito ferroviario como en el tratamiento de la información para poder ofrecer unos servicios eficientes y de calidad, lo cuál nos lleva a mantener una continua actualización respecto de los equipamientos materiales, y de la formación de los profesionales, aprovechando la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad.

Desarrollan una estrategia y gestionan la tecnología para apoyar y mejorar las actividades de la organización.

Fig 4c2. Mejoras en la Gestión Medioambiental

Año	Mejora	Beneficio
2005	1ª Memoria de Sostenibilidad	Con las memorias de sostenibilidad facilitamos toda la información acerca de nuestras actuaciones medioambientales, sociales y económicas, así como de aquellos compromisos y logros de la organización respecto al Desarrollo Sostenible
	Gestión de las reclamaciones medioambientales de la Clientela desde el Proceso	Se realiza un análisis de cada una de ellas en el Proceso, estableciendo las medidas correctoras pertinentes (estudios de atenuación del ruido, amolado de vía, rueda elástica, etc.)
2006	Certificación EMAS	Consolidación del Sistema de Gestión Medioambiental, a través de la revisión sistemática y el establecimiento de acciones de mejora en las auditorías
	Colocación de papeleras de recogida de papel en estaciones	Recogida selectiva del papel generado por la clientela en las estaciones de Metro Bilbao. El volumen de papel depositado en las estaciones, se incremento de forma exponencial con el reparto de prensa gratuita en los accesos a nuestras estaciones
	Anexión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Con la anexión nos comprometemos públicamente con el cumplimiento de sus 10 principios en beneficio de la ética empresarial y el desarrollo sostenible.
2007	Puesta en marcha la campaña MetroBio	Mediante esta campana tratamos de fomentar, entre nuestra Clientela y la Sociedad en general, una manera de vivir acorde con el respeto al medioambiente
	Concurso de ideas de mejora medioambiental entre las Personas de Metro Bilbao	Potenciamos la implicación medioambiental de las Personas de Metro Bilbao y establecemos un nuevo canal para el establecimiento de acciones de mejora
	Se implementa en ProTrans la evaluación medioambiental de los proveedores	Evaluamos el comportamiento medioambiental de nuestros proveedores. Fomentamos también, la eficiencia en la gestión medioambiental de los proveedores de ProTrans
2008	Puesta en marcha de una depuradora en la instalación para el lavado de boggies	Mediante la depuración y reutilización del agua de lavado conseguimos una reducción de la cantidad de residuos peligrosos generados (aguas aceitosas)
	Instalación de contenedores de separación de residuos en oficinas de línea y talleres	Correcta segregación los residuos generados en las residencias de conducción y los talleres
	Campaña de concienciación a la Clientela en el uso adecuado de los periódicos gratuitos	Concienciación a la Clientela en el uso adecuado de los periódicos gratuitos entregados a la entrada de las estaciones
	Metro Bilbao se suma a la iniciativa "Stop CO2 Euskadi" llevada a cabo por IHOBE y la Oficina Vasca de Cambio climático	Apoyar la Estrategia Vasca Contra el Cambio Climático, en la adopción de medidas para limitar las emisiones de gases de efecto invernadero
2009	Reconocimiento desde Metro Bilbao a los colegios implicados en el programa de Agenda Escolar 21	Refuerzo de la labor desarrollada por el alumnado de los colegios, fomentando la sensibilización y formación medioambiental de nuestros Grupos de Interés
	Sistema de limpieza criogénica	Utilizando la limpieza criogénica de los Boggies, se reducen los residuos de lavado en la limpieza de las unidades
	Implantación del pintado de trenes con pintura al agua.	Eliminación de disolventes en el pintado de las unidades-tren, produciéndose una reducción de los residuos generados
	Proyecto de recuperación energética en Metro Bilbao	Este proyecto consiste en un sistema de aprovechamiento energético, con el que se consigue un ahorro del 10% en las subestaciones implantadas, ya que los motores de cada unidad-tren actúan como consumidores y como generadores de energía

Diferenciamos dos tipos de tecnologías: ferroviarias y de información.

Gestión Tecnologías Ferroviarias: Metro Bilbao, desde sus inicios en 1995, cuenta con los criterios definidos para la introducción e implantación de una nueva tecnología. Estos criterios son:

- Eficacia y seguridad.
- Innovación. Que aporte ventajas a la clientela con respecto a las tecnologías previas.
- Grado de utilidad, entendido como el volumen de clientes que se van a beneficiar de ello.
- Impacto medioambiental.

La detección de necesidades puede llegar de cualquier profesional de Metro Bilbao a través de los distintos canales existentes. Las fuentes de información para la detección, así como para la evaluación y selección de nuevas tecnologías vienen a través de diferentes medios, como la asistencia a congresos, publicaciones especializadas, mejores prácticas con otras compañías de transporte o colaboración con empresas proveedoras, por citar algunas de las principales fuentes.

Una vez detectada la necesidad, los Procesos afectados realizan un estudio para su implantación teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos, la disponibilidad de profesionales con altos conocimientos en la tecnología, tanto propios como pertenecientes a empresas colaboradoras, y las estrategias de Metro Bilbao. El Proceso de Política y Estrategia incorpora estas necesidades en la definición de los Planes Anuales, realizando el correspondiente plan de Inversiones, que tiene en cuenta las nuevas tecnologías. Este Plan debe ser revisado con el Consorcio de Transportes que, dependiendo del tipo de proyecto, puede publicar el pliego en su nombre, llevando la gestión completa del mismo.

Como ya ha quedado reseñado, MB tiene sistematizada la gestión de la tecnología ferroviaria. Desde el año 1999 contamos con un simulador de conducción y averías de la serie 500 de unidades –tren, ubicado en el taller de Sopelana. Este simulador se utiliza para el entrenamiento en los conocimientos del Material Móvil así como para adquirir las habilidades y aptitudes, para la conducción del nuevo personal, y en la resolución de averías e incidencias de todo el personal de conducción.

En 2008, con motivo de la compra por parte del CTB de la nueva serie 600 de unidades-tren, se negoció con CAF la inclusión en el contrato de un nuevo simulador que aglutinase todas las mejoras necesarias con respecto al anterior. Entre ellas destacan la creación de un nuevo centro formativo en la estación de Etxebarri que permite optimizar los tiempos de relevo y poder planificar en la PAS 3 relevos persona/año y el módulo de evaluación basado en la metodología GESM de detección automática de errores que afectan a la seguridad en la circulación.

En línea con nuestro compromiso con la sostenibilidad y el respeto al medioambiente, en el año 2008 desarrollamos un proyecto tecnológico encaminado a recuperar la energía que se produce en el frenado de las unidades tren. En colaboración con INGETEAM analizamos las posibles tecnologías, como por ejemplo la del volante de inercia, acumuladores y convertidores de energía, y su aplicación dentro de los sistemas de Metro Bilbao. El proyecto culminó en 2009 con la implantación de un prototipo de sistema de recuperación

directa de la energía de frenado de los trenes a la red basada en convertidores.

La revisión de la efectividad de las mejoras establecidas se realiza a través de la medición del grado de consecución de los objetivos propuestos, encuestas de satisfacción y la evolución de las incidencias en el servicio. La **fig 4d1** muestra algunas de las mejoras tecnológicas ferroviarias incorporadas.

Fig 4d1. Mejoras Tecnológicas Ferroviarias.

Año	Mejora	Valor Añadido
2005	Sustitución pilotos cola con lámpara de filamento por LED	Mejora de la mantenibilidad del subsistema alumbrado exterior
2006	Sustitución de pulsador "seta" de emergencia en UT500/550 por pulsador luminoso	Reducción de las incidencias en línea provocadas por pulsadores accionados involuntariamente
	Señalización acústica en cabina de la activación de un tirador de desbloqueo de puerta	Aviso inmediato a conducción de una situación insegura que puede provocar la apertura de una puerta durante la marcha
2007	Cambio de sistema de engrase de pestaña	Evita el patinaje en trenes al inicio del servicio y correcto engrase en la zona de contacto rueda carril
2008	Renovación del Sistema de Alimentación y Protección Interrumpida de Energía para el PMC	Permite asegurar la disponibilidad de energía ante las diferentes contingencias que puedan surgir en la instalación de MB o de sus suministradores de energía eléctrica
	Revisión de puertas de las unidades tren	Cambio cajeras puertas viajeros UT500/550. Con el fin de evitar posibles aperturas intempestivas de puertas durante la marcha
2009	Cambio de marcos de ventana en puertas de viajeros en serie 500.	Se sustituye el marco en ángulo recto por un marco en chaflán. Efecto: reducir o eliminar los atrapamientos de viajeros entre puerta y paramento

Gestión de tecnologías de la Información. De manera sistemática detectamos e identificamos las posibles alternativas tecnológicas existentes en el mercado, a través de la asistencia a la presentación de nuevas soluciones en TIC, contactos con proveedores, etc.

Cuando detectamos una tecnología que nos ayuda en la mejora de la gestión de Metro Bilbao, evaluamos la misma en el Proceso de Gestión de Arquitectura y Aplicaciones Informáticas y valoramos la posibilidad de implantarla, utilizando los mismos criterios que en la tecnología ferroviaria. Tras la realización del estudio de implantación, si las conclusiones son positivas, el Proceso de Política y Estrategia, aprueba su implementación.

Implican a las personas y otros grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.

Siguiendo las líneas marcadas por el Proceso de Gestión de Arquitectura y Aplicaciones Informáticas, se han ido incorporando de manera progresiva mejoras tecnológicas de información. En 2007 implantamos la plataforma de Teleformación "Moodle" que nos permite la distribución de acciones formativas "online" a los

trabajadores y trabajadoras de la empresa sin las restricciones de espacio/tiempo de la formación presencial. Permite, además, realizar un seguimiento de dichos cursos y proporciona al responsable de formación la evaluación de los mismos.

En 2008 y 2009 desarrollamos una mejora del Sistema de Ticketing que nos ha posibilitado alcanzar las siguientes ventajas:

- Desarrollar funciones de telemando como supervisión, control y adquisición de datos de los equipos de campo.
- Disponer de un "Software" propio que nos permita estabilizar y uniformizar el sistema de forma que se facilite la operación diaria del mismo tanto para nuestra clientela como para nuestro personal.
- Disponer de la información necesaria para la gestión del mantenimiento preventivo del sistema mediante la explotación estadística de la información generada por el mismo.
- Disponer de un "Software" estable y homogéneo que facilite la inminente implantación del sistema de tarjeta sin contacto (Barik).
- Independizar el "Software" de los proveedores, del "Hardware", de forma que sea posible un escenario de explotación con máquinas de diferentes suministradores y software único y propio.
- Incluir mejoras en los sistemas de gestión "Back-end" que nos permitirán reducir de forma paulatina las incidencias con impacto en la disponibilidad de los sistemas.

La revisión de la efectividad de la gestión de la tecnología y de los sistemas de información se realiza a través de la gestión de los indicadores y el grado de cumplimiento del plan de sistemas, en el que se recogen las necesidades de los Procesos como entrada principal para su definición.

La **fig 4d2** muestra algunas de las mejoras implantadas en la gestión de tecnología de la información, a lo largo de estos últimos años. Estas mejoras, que han sido desarrolladas internamente en Metro Bilbao, son un claro ejemplo de la implicación de las personas en el desarrollo y mejora de nuestra tecnología, uno de los valores de nuestra organización.

Fig 4d2. Mejoras en gestión de tecnología de la información

Año	Mejora	Valor Añadido
2005	Instalación de agentes "snmp".	Monitorización de estados de telemandos y medir su disponibilidad.
2006	Acceso externo a Gure Tokia	Acceso desde casa, utilizando una conexión segura y con una autenticación fuerte de doble factor.
2007	"Workflow" de solicitudes de servicio	Permite realizar peticiones a las distintas áreas de la empresa, siendo estas peticiones validadas por la cadena de mando
2008	Sistema de información a personal de conducción en tiempo real	Permite en la sala de descanso de conducción de San Inazio realizar el seguimiento del programa de explotación.
2009	Instalación de plataforma de virtualización "ESX"	Reducción del consumo, optimización de la "cpu" y la memoria y facilidades de migración y gestión que conlleva la utilización de estos entornos.

4e. Gestión de la información y del conocimiento para apoyar en la toma de decisiones efectivas y desarrollar la capacidad de la organización

Se aseguran de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente para apoyarlos en la toma de decisiones.

Metro Bilbao gestiona el Proceso de Gestión de Arquitectura y Aplicaciones Informáticas cuya misión es la de diseñar, planificar implantar y mantener la arquitectura y aplicaciones informáticas en las que se soporta el sistema de información, de acuerdo a las especificaciones aportadas, garantizando su disponibilidad, rendimiento y seguridad, colaborando a la gestión diaria de la empresa. Con dicho fin dota a las y los líderes y al resto de personas de MB de las herramientas adecuadas para la realización de su trabajo, de manera que puedan gestionar de forma eficiente los recursos internos y externos disponibles.

Esta misión se soporta en tres pilares diferentes:

- **Plan de sistemas**, donde se describen los proyectos nuevos o de mantenimiento a realizar a lo largo del año.
- **Aplicación de peticiones de servicio**, donde recibimos todas aquellas peticiones de hardware, software o cambios de aplicaciones.
- **Aplicación "ITK"**, aplicación que integra las siguientes funciones:
 - Gestión de la configuración "hardware" y "software". En este módulo se realiza el inventario de "hardware" y "software" localizándolo geográficamente y por usuario, además se realiza la gestión de los contratos de mantenimiento.
 - Gestión de Incidencias.
 - Ciclo completo de una incidencia desde su inicio o introducción de un problema por parte del usuario hasta su solución por parte del especialista.
 - Gestión de peticiones de servicio.
 - Gestión de proyectos. A través de esta aplicación definimos el alcance del proyecto, las personas involucradas, las fechas de realización y podemos realizar el seguimiento a través del control diario y del módulo de informes mensuales.

En el año 2009, y con el objetivo de realizar una medición sobre la eficacia del sistema, desde el Proceso se realizó una encuesta a todas las Personas de MB, segmentando en cuatro grupos diferenciados por su grado de interacción con los sistemas informáticos. Fruto de los resultados de esta encuesta se introdujeron cambios en el modo de conexión a la intranet desde casa, eliminando la autenticación de doble factor y la necesidad de tener instalado un antivirus en el puesto de acceso remoto. Esta mejora permite que cualquier empleado pueda acceder desde cualquier equipo sin tener que realizar instalaciones o llevar consigo un "token hardware".

La **fig 4e1** muestra algunos de los principales sistemas y aplicaciones utilizadas para la gestión de la información en Metro Bilbao. El objetivo de estas aplicaciones es la provisión de información precisa a las personas de Metro Bilbao para el apoyo a la gestión y seguimiento del servicio y a la toma de decisiones.

Proporcionan y controlan un acceso adecuado a la información, al tiempo que garantizan la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información.

Fig 4e1. Aplicaciones para la gestión de la información

Aplicación	Descripción
Lanzador	Punto único de acceso a las aplicaciones
GOT	Generador de oferta de transporte, permite el diseño de los programas de explotación y la generación de turnos de conductores
Nomina	Módulo SAP de recursos humanos que ayuda a las funciones de la gestión de personal (nómina, seguros sociales, irpf, etc)
CyA	Aplicación para la gestión de solicitudes de compra, petición y recepción de ofertas, generación de pedidos y firma de facturas. Además cuenta con un módulo de gestión y control de partidas presupuestarias y otro donde se gestionan los almacenes de MB
Zerkos	Gestión y asignación de turnos y calendarios necesarios para la realización del servicio, control de presencia y cálculo actividad utilizado posteriormente en la aplicación de nómina
MNT	Planificación y gestión del mantenimiento preventivo y correctivo, seguimiento mediante índices de calidad de las instalaciones
Gestión de expedientes	Registro y gestión de todos los datos y documentos relacionados con los expedientes que maneja la Unidad de Asesoría Jurídica, utilizando en algunos de ellos, fuentes de información provenientes de otras aplicaciones (incidencias en línea, recargos a clientes, accidentes de clientes, etc.)

Metro Bilbao transporta casi 90.000.000 de viajeros/as anuales, con los que mantiene distintos grados de relación, desde los que utilizan títulos no nominales, hasta los que poseen un carnet de socio/a, pasando por aquellos que poseen un carnet de otras administraciones, por ejemplo los Carnets del CTB. En este entramado cobra gran importancia la gestión y seguridad de los datos personales y el cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica de Protección de Datos.

Para el adecuado soporte de esta función utilizamos tres aplicaciones específicas:

- **Gestión de la LOPD**, aplicación que nos permite realizar las siguientes funciones:
 - Gestión de acceso/rectificación cancelación.
 - Gestión de entradas/salidas.
 - Gestión de incidencias.
 - Gestión de copias de seguridad.
- **Work flow de alta/bajas de empleados/as**, que permiten realizar el seguimiento de una persona desde que se produce su contratación hasta que deja la empresa, teniendo en cuenta en los cambios de puesto y en las bajas los cambios de acceso a la información y /o el borrado de la dotación informática en el caso de la baja
- **Aplicación de Dotaciones** que nos permite establecer perfiles de acceso a las aplicaciones por puesto de trabajo y/o personalizados

La revisión del sistema la realizamos cada dos años realizando la auditoría externa del reglamento, auditoría que en nuestro caso se complementa con la revisión del cumplimiento de los principios de la LOPD. Cada dos años realizamos una formación a responsables de fichero, donde además de informarles de los cambios realizados por la

Agencia de Protección de Datos se pueden revisar aspectos propios de la implantación de la LOPD y del reglamento en Metro Bilbao.

En el ámbito de garantizar la seguridad de la información, ésta se recoge en los servidores centrales, de manera que todas las personas de la organización y en cualquier ubicación o centro periférico en el que se encuentren, con la adecuada identificación y con el perfil requerido, pueden acceder "on-line" a la información necesaria para el desarrollo de la gestión.

Estos servidores se encuentran en una dependencia con aislamiento electromagnético, acceso restringido mediante un sistema autenticación de tarjeta magnética y climatización independiente en dos zonas diferenciadas, con un sistema antiincendios propio.

Asimismo, hemos implantado una política de "backup" y "restore" que establece para cada servidor una cadencia de copias de respaldo, cadencia que tiene en cuenta el tipo de copia, si es de servidor o de datos, si es total o incremental y la frecuencia con la que se realizan. Una vez al mes se realizan copias completas de todos los servidores y al término del proceso se trasladan a una dependencia externa.

Estos perfiles de acceso vienen definidos por las necesidades del puesto organizativo y en algunos casos, además por necesidades personales diferenciadas, tales como participantes en Procesos de Gestión, grupos de mejora, etc. Para evitar la necesidad de que el usuario/a deba conocer diferentes configuraciones y contraseñas para acceder a sus aplicaciones, desde MB hemos diseñado una aplicación de "Single Sing On" que permite a los usuarios acceder a través de una plataforma llamada Lanzador, a su dotación sin necesidad de volver a autenticarse, utilizando las credenciales de la sesión de "Windows".

Este desarrollo innovador además de facilitar el acceso de los usuarios/as, permite aislarles de intentos de acceso directos a las bases de datos a aplicaciones propietarias como por ejemplo SAP, ya que desconoce su contraseña de conexión.

La política de seguridad de la información se complementa con actuaciones sobre los clientes finales tales como:

- Instalación de antivirus.
- Herramientas de gestión de periféricos, como los puertos USB's, permitiendo o denegando el acceso a las personas y/o a determinados dispositivos aceptados por la política de seguridad de Metro Bilbao
- Despliegue de políticas centralizadas que, por ejemplo, impiden a un usuario/a instalarse programas no autorizados en su máquina.
- Actualización automática de parches de sistema operativo.
- Instalación centralizada de aplicaciones.

Todas las redes informáticas cuentan con "firewall" y "proxies" que permiten realizar funciones de filtro entre redes, asegurando de esta forma el acceso a los servidores corporativos y permitiendo un mayor control en los accesos a intranet. Esta política tiene como objetivo impedir la entrada/salida de información por canales no controlados (webmail, redes sociales, etc.) y los ataques que desde el exterior se puedan producir, tales como intrusiones, inclusión de equipos en "botnets", "relay" de correo, etc.

Como último paso realizamos todos los años una auditoría de seguridad externa, que dependiendo de los resultados del año y

anterior y contando con la opinión del auditor/ra, puede cambiar en su ámbito de aplicación, teniendo como base el realizar un test de intrusión completo cada dos años. Estos test de intrusión se realizan utilizando técnicas de caja negra (sin conocimiento interno del sistema) y posteriormente de caja blanca (con conocimiento sobre el sistema). En el año 2009 y fruto de las modificaciones realizadas en telemando de ticketing dedicamos el esfuerzo de la auditoría a una revisión general desde el punto de vista de la seguridad de dicho sistema.

Gestión del conocimiento.

El Proceso de Gestión del conocimiento se reúne tres veces al año con objeto de determinar los objetivos e indicadores para el año en curso, y hacer el seguimiento de las acciones desarrolladas. Además de las reuniones de seguimiento, se mantienen reuniones de trabajo en el que puede participar personal ajeno al Proceso para tratar aspectos concretos.

En 2007 se crearon tres equipos de trabajo con el objeto de analizar su funcionamiento y establecer una sistemática de difusión del conocimiento en la Organización. En 2009, fruto del análisis del funcionamiento y necesidades de los equipos de trabajo, se determinó la metodología para la difusión del conocimiento en Metro Bilbao.

La Intranet de Metro Bilbao, Gure Tokia, es una de las herramientas clave para la gestión del conocimiento. El acceso a esta herramienta se realiza desde cualquier puesto cliente de la red de Metro Bilbao, desde unos "tótems" instalados en las residencias de conductores y los talleres y desde el propio domicilio de las Personas de MB. Con objeto de tomar medidas correctoras, disponemos de estadísticas de acceso a los contenidos de Gure Tokia. La revisión de la efectividad de la Intranet la realizamos a través de las cifras de accesos por fechas, áreas de empresa, etc. De esta manera monitorizamos los intereses y necesidades de la plantilla, lo cual nos permite tomar decisiones y medidas sobre nuevos contenidos, mejoras a los ya existentes, etc.

Así mismo, el buzón de sugerencias es otra fuente de aprendizaje, control y mejora. El buzón de sugerencias es accesible desde Gure Tokia, siendo fuente de ideas, mejoras, etc., que una vez analizadas, y con el visto bueno correspondiente, llegan a materializarse en un nuevo procedimiento de empresa, o un nuevo contenido en Gure Tokia, como la creación en 2009 del apartado en el que se comunica la misión, funciones, requisitos, etc. de los puestos de trabajo. La [fig 4e2](#) muestra nuevos contenidos introducidos fruto de los numerosos ciclos de revisión.

Fig 4e2. Nuevos contenidos en Gure Tokia

Año	Contenido	Descripción	Epígrafe principal
2005	Guía de la persona formadora	Guía con contenidos para la persona formadora, necesaria dado el volumen de formación interna que ofrece MB	Mi desarrollo profesional
	Solicitar un curso	Un formulario de solicitud, una consulta y un workflow de gestión para quienes validan las solicitudes	Las personas
	Diccionarios	Enlaces a Webs de diccionarios	Mi trabajo
	Medioambiente	Documentación asociada al sistema de gestión medioambiental	Biblioteca
2006	EFQM	Un apartado por cada Proceso/Subproceso, más uno general	Nuestra empresa
	Objetivos	Objetivos del año, resultados, balance de objetivos del año anterior	Nuestra empresa
	Encuesta satisfacción del personal	Se publican los datos de la encuesta, el plan de acción y los resultados del plan de acción	Las personas
	Productos químicos	Fichas de los productos que se utilizan en MB, explicando las precauciones	Mi trabajo
	Procedimiento PR.0.058	Gestión de objetos perdidos	Biblioteca
2007	EstaCión de mejora	Avances del grupo de trabajo	Las personas
	SGE21	Documentación sobre la norma SGE21 Gestión ética y socialmente responsable	Biblioteca
	Fotos	Álbum digital sobre eventos corporativos	Mis asuntos
	FAQ's del personal	Da respuesta a las dudas más frecuentes que surgen en el ámbito de la gestión de personas (conceptos retributivos, etc.)	Las personas
	Manual de actuación ante averías en trenes	Guía sobre cómo actuar en caso de avería conduciendo un tren	Biblioteca
	Procedimiento PR.0.009	Gestión de Reclamaciones, Quejas y Sugerencias de clientes	Biblioteca
2008	Así funciona el metro	Explica condiciones generales de contratación del servicio de transporte ofertados por MB	Las y los clientes
	Plan anual de formación	Acciones formativas para el año.	Mi desarrollo profesional
	Convenio colectivo 2008-2010	Convenio vigente	Biblioteca
2009	Equipos de mejora	Información sobre los grupos de trabajo en activo y finalizado	Mi trabajo
	Mi puesto de trabajo	Misión, funciones, requisitos, etc. de los puestos de trabajo	Mi trabajo
	Plan de igualdad	Primer plan de igualdad de MB (2009-2011)	Las personas

5. Procesos, Productos y Servicios



metro bilbao

Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios

Metro Bilbao considera la Gestión por Procesos un elemento de importancia crítica para el cambio, la innovación, la mejora continua, la implicación de las Personas y el desarrollo de su estrategia orientada a su Clientela y resto de Grupos de Interés. Su implantación y desarrollo se gestiona mediante el método de mejora continua, en base a un ciclo REDER.

5a. Los Procesos de diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés

Analizan, clasifican y priorizan sus Procesos completos (de principio a fin) como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos de eficazmente, incluyendo aquellos Procesos que exceden los límites de la organización.

A principios de 2005, una vez decidido que la referencia de gestión a utilizar en Metro Bilbao iba a ser el Modelo EFQM, se inició la implantación de la Gestión por Procesos. Para ello, los líderes del CD, con el apoyo de ASLE y la Jefatura de Marketing, Calidad y Medio Ambiente, definieron el primer Mapa de Procesos y designaron las personas propietarias de los mismos. Asimismo, fijaron los Criterios de elección de las personas propietarias, en base a los siguientes aspectos: grado de conocimiento de las actividades del Proceso, adecuación a las funciones establecidas para los responsables de Proceso y el grado de cumplimiento de las competencias de liderazgo, *crit 1a*.

Una vez elegida la persona propietaria del Proceso, ésta designa las personas que componen el equipo de gestión. Los equipos son multidisciplinares y están configurados por personas de las diferentes

Unidades por las que se desarrollan las actividades del mismo. Todos los Procesos cuentan con fichas de Proceso y Diagramas de Flujo. El Mapa de Procesos se revisa de manera sistemática coincidiendo con la elaboración del Plan Estratégico, así como cada vez que se producen cambios en las actividades. Para ello se utilizan las reuniones de los equipos de Proceso y las Autoevaluaciones, donde revisamos la efectividad global del sistema. Asimismo, los Procesos se revisan en función de los cambios que puedan surgir en la estructura del mismo. La *fig 5a1* muestra el actual Mapa de Procesos.

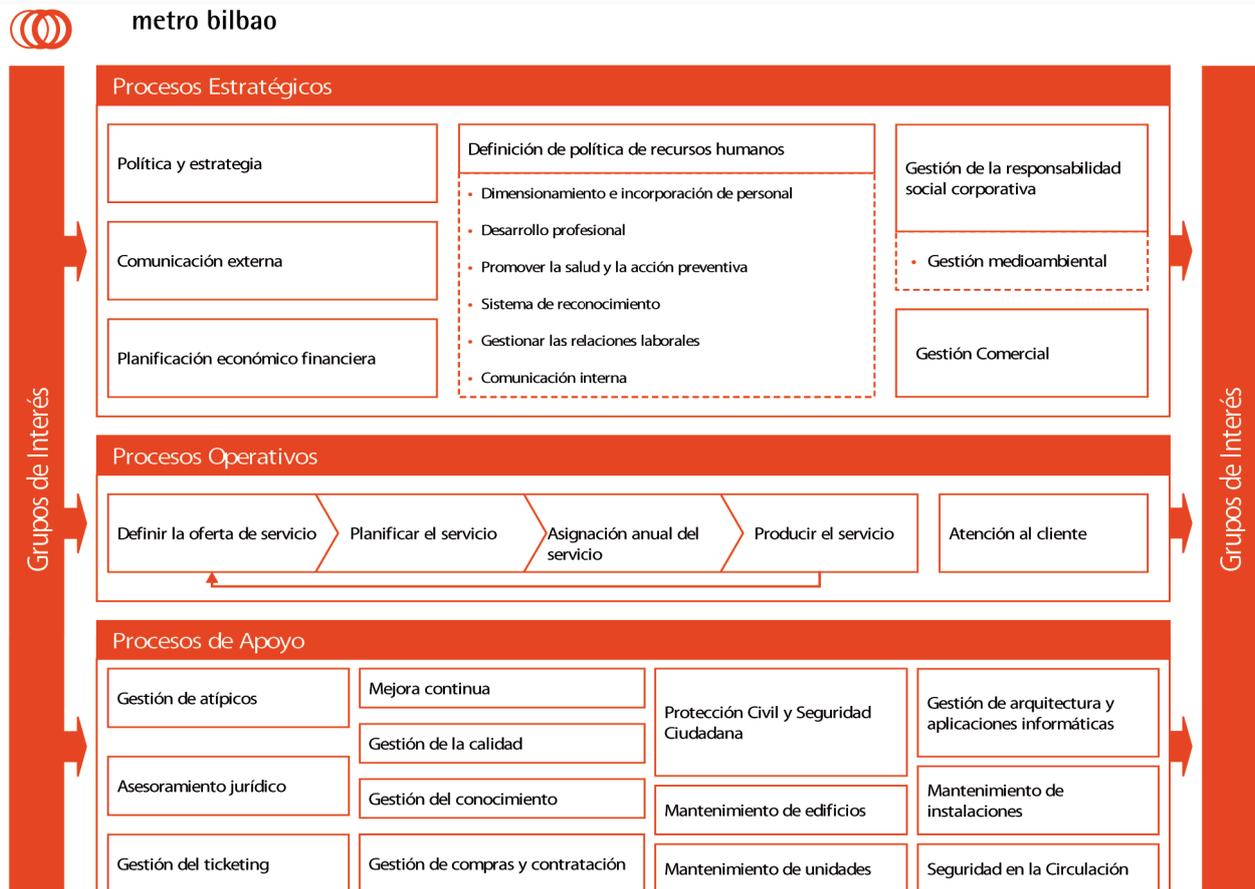
Los Procesos están clasificados en:

- **Estratégicos:** establecen las guías y líneas de actuación fundamentales para que los Procesos Operativos consigan los resultados adecuados y alinean a los Procesos de Apoyo como colaboradores en la consecución de estos Objetivos.
- **Operativos:** concentran la actividad fundamental de Metro Bilbao, constituyen la secuencia de valor añadido y tienen relación directa con Clientes.
- **Apoyo:** aportan los recursos, ya sean materiales, información o metodología, necesarios para el desarrollo del resto de Procesos.

Los Procesos están alineados con las Líneas y los Objetivos Estratégicos a través de los Planes de Acción de cada Proceso. Una vez difundidos los Objetivos Estratégicos, *crit 2d*, los Equipos de Proceso determinan las acciones a realizar para la consecución de los mismos, revisan los indicadores de control y asignan responsables y plazos de ejecución.

Desde sus inicios, Metro Bilbao ha aplicado estándares de Gestión de Calidad y Gestión medioambiental. Fruto de la evaluación y revisión realizada en la Autoevaluación de 2006, se determinó integrar estos estándares en los Procesos de Gestión. De esta forma, se ha conseguido evitar duplicidades y homogeneizar los sistemas. En este sentido, los

Fig 5a1 Mapa de Procesos



Procesos de Gestión de la RSC, Gestión Medioambiental y Gestión de Calidad integran las certificaciones de que dispone MB en base a las Normas SGE 21, ISO 14001, EMAS, ISO 9001 y la Carta de Servicios.

Definen claramente los propietarios de los Procesos y sus funciones y responsabilidades en el desarrollo, mantenimiento y mejora del esquema de Procesos clave

Como ya ha quedado reseñado, uno de los pasos previos al inicio de la definición de cualquier Proceso es la identificación de la persona propietaria por parte del Proceso de Política y Estrategia, en base a los Criterios definidos.

La persona propietaria del Proceso selecciona al Equipo en función de las actividades que se desarrollan en el mismo. De manera sistemática, los equipos de Proceso se reúnen, como mínimo, a principio de cada ejercicio para elaborar el Plan de Acción e Indicadores y posteriormente cada cuatrimestre para desarrollar el control de acciones, indicadores y objetivos en las reuniones de control. En la actualidad, 103 personas participan de manera directa en la gestión de Equipos de Proceso, **crit 7b**.

Uno de los problemas a los que pudiera dar lugar la gestión de los diferentes Procesos es la posible aparición de dificultades en las relaciones de las interfases entre los Procesos. En el caso de que existan problemas de interfase, se reúnen las personas responsables de los Procesos afectados para alcanzar un acuerdo y eliminar dichas dificultades. Si estas persistiesen, es en última instancia el Proceso de Política y Estrategia quien adopta una decisión definitiva al respecto.

Fig 5a2. Mejoras en la Gestión por Procesos

Año	Fuente Aprendizaje	Mejora
2004	Formación en Gestión por Procesos.	Establecimiento del primer Mapa de Procesos
2005	Formación en gestión por Procesos.	Implantación y puesta en marcha del los Procesos de gestión
	Autoevaluación 2005	Integración de Comités y estándares de calidad en los Procesos
2006	Autoevaluación 2005	Alineación de los Procesos con los Objetivos Estratégicos
	Encuesta Satisfacción de Personas 2005	Despliegue de la participación en la gestión por Procesos a Personas de los colectivos de conducción y supervisión de estación
2007	Seguimiento de la gestión en el Proceso de Política y Estrategia	Definición e implantación del Proceso P23. Seguridad en la Circulación
2008	Revisión del mapa de Procesos en el Proceso de Mejora Continua	Definición e implantación del nuevo Proceso P24. Gestión Comercial
2009	Seguimiento de la gestión en el Proceso de Política y Estrategia	Mejora de la coordinación de la actividad departamental con las líneas y acciones establecidas desde los Procesos

La revisión de la efectividad se realiza a través del grado de cumplimiento de los objetivos, encuestas de satisfacción y las Autoevaluaciones y Contraste Externos. Asimismo, la realización de mejores prácticas con otras organizaciones consideradas excelentes como Mutualia, Euskaltel o la Ikastola Lauaxeta nos han permitido ir introduciendo mejoras. La

fig 5a2 muestra algunas de las mejoras introducidas en la Gestión por Procesos.

Establecen para los Procesos indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y estén vinculados claramente a los Objetivos Estratégicos

Los Planes de Acción de cada uno de los Procesos se elaboran siempre partiendo de los Objetivos Estratégicos planteados desde el Proceso de Política y Estrategia. Se fijan de esta forma las estrategias, acciones, indicadores y objetivos del Proceso siempre en línea con las necesidades planteadas por la Organización. El despliegue de objetivos a Procesos se revisa en última instancia desde el Proceso de Política y Estrategia para evitar desviaciones respecto a las Líneas Estratégicas establecidas con los Grupos de Interés.

El sistema de gestión, así como las mejoras y las innovaciones introducidas en los Procesos y en los Equipos de Mejora está sometido a revisión y evaluación a través del control de los indicadores de cada Proceso y de la consecución de los Objetivos Estratégicos de Metro Bilbao. Para ello, cada Proceso ha identificado los Objetivos Estratégicos a los que contribuye a alcanzar y ha definido indicadores de dos tipos: de resultado clave, y de rendimiento del Proceso.

El seguimiento de la gestión la realizamos cuatrimestralmente a través de las reuniones de Proceso, donde se lleva a cabo el control de los Planes de Acción y los objetivos establecidos, tanto los asociados a Líneas Estratégicas, como aquellos otros de rendimiento del propio Proceso. Se analizan las desviaciones y se proponen Acciones Correctivas cuando así sea necesario. Con esta información aportada por cada Proceso, se realiza el seguimiento de gestión en el Proceso de Política y Estrategia. Por otro lado, en estas reuniones de seguimiento de gestión, también tratamos las relaciones entre Procesos, para la resolución de las interfases.

Hacen realidad las nuevas ideas mediante Procesos que facilitan la innovación y se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán

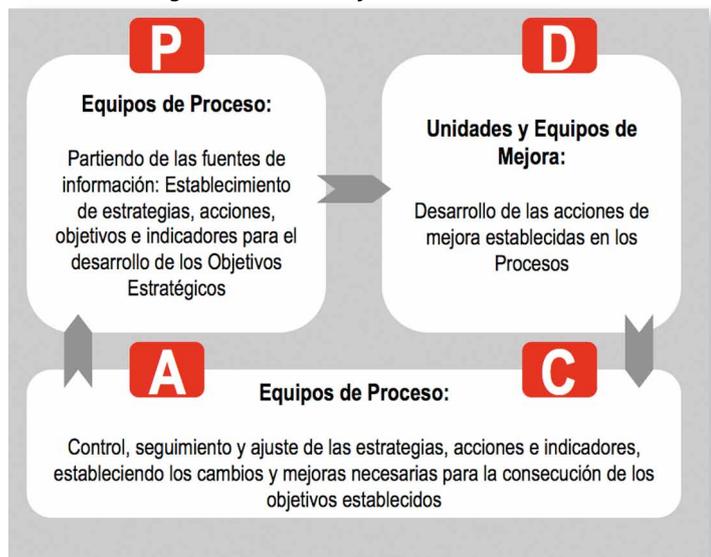
La orientación a la mejora es una de las constantes en la actividad de Metro Bilbao. Para ello se han identificado las fuentes de información de mejoras: indicadores clave, encuestas de satisfacción, indicadores de rendimiento, resultados de Autoevaluaciones y auditorías internas, así como actividades de Benchmarking y mejores prácticas. Asimismo, cualquier persona de la Organización puede proponer ideas o mejoras a través de los canales de comunicación establecidos, **crit 3d**, las cuales son derivadas al equipo de Proceso, quién analiza la idoneidad de su implantación.

El análisis de las fuentes de información se desarrolla en el marco de los Procesos, donde se determinan y priorizan los cambios y las acciones de mejora en función de su aportación al grado de consecución de los Objetivos Estratégicos de Metro Bilbao. Una vez determinadas las mejoras a emprender por el Proceso, estas se desarrollan en las Unidades o se constituyen Equipos de Mejora "ad hoc" para abordar dichas mejoras. La **fig 5a3** muestra el flujograma de gestión de la mejora.

Los Equipos de Mejora son equipos creados de forma específica para el desarrollo e implantación de las mejoras detectadas en los diferentes Equipos de Proceso. Estos equipos son multidisciplinares y en ellos participan personas de los diferentes colectivos de la empresa, que aportan soluciones globales a las cuestiones planteadas. Desde el Proceso

de Mejora Continua se realiza el seguimiento del trabajo desarrollado por estos equipos. Fruto de la revisión en el Proceso de Mejora Continua, se ha incluido en 2009 un apartado específico en Gure Tokia, que posibilita a todas las Personas de Metro Bilbao conocer el trabajo desarrollado por los Equipos de Mejora. Durante el ejercicio 2009, 87 personas participaron en los 18 Equipos de Mejora en funcionamiento, [crit 7b](#).

Fig 5a3. Ciclo de Mejora de los Procesos



Evalúan el impacto y el valor añadido de las innovaciones y mejoras en los Procesos

La revisión de la efectividad de la mejora se realiza a través del sistema de reuniones de los Procesos y el seguimiento de los indicadores asociados. En estas reuniones se evalúa la situación de la acción a través de la información aportada por el responsable de su realización. En los casos en los que se crean equipos para implantar las mejoras, es el propio equipo quien realiza la implantación y presenta la información de seguimiento en el equipo de Proceso en el que se encuentra integrada la mejora.

Antes de la implantación de las mejoras se realizan las pruebas piloto previas a su implantación. En paralelo a la implantación de las mejoras, se comunican a las Personas y los grupos de interés que se ven afectados por la misma a través de los canales de comunicación de Metro Bilbao, [crit 3d](#). Asimismo, si la introducción de la mejora conlleva la necesidad de formación, ésta se imparte a las personas afectadas por la actividad a realizar. Ejemplos claros de la aplicación de esta sistemática han sido durante el 2009 la incorporación de las nuevas unidades-tren UT600 y la incorporación del quinto coche en las unidades-tren.

Esta metodología se aplica al 100% de los Procesos de MB. La [fig 5 a4](#) muestra algunas de las mejoras introducidas.

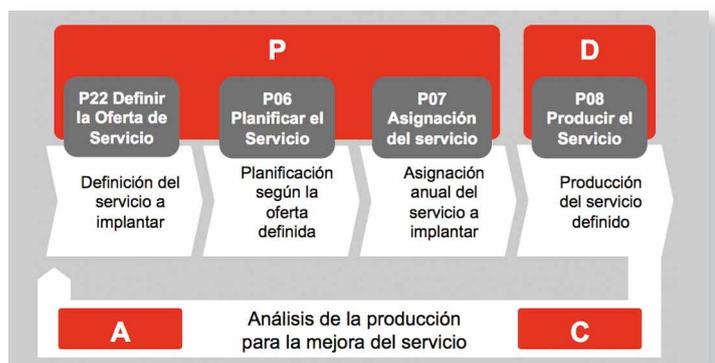
5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar valor óptimo a los clientes

En Metro Bilbao los servicios a producir se diseñan para satisfacer las necesidades reales de nuestra Clientela. Con ese fin hemos definido e implantado cuatro Procesos, a través de los cuales damos respuesta sus necesidades y expectativas. La [fig 5b1](#) muestra el ciclo de mejora PDCA seguido por los Procesos Operativos para prestación de nuestros servicios.

Fig 5a4. Mejoras realizadas en los Procesos

Año	Proceso	Mejora
2005	Gestión Medioambiental	Publicación de la primera memoria de sostenibilidad
	Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa	Primera encuesta de satisfacción de la sociedad
2006	Sistema de Reconocimiento	Se sistematizan los reconocimientos en Metro Bilbao. Creación de la Comisión de Evaluación del reconocimiento
	Comunicación Externa	Nuevo apartado en Gure Tokia, para informar sobre las colaboraciones realizadas y animar a la participación a las Personas de Metro Bilbao
	Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa	Se establecen los criterios para la colaboración de Metro Bilbao con las Organizaciones Sociales
2007	Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa	Se crea, en colaboración con Parekatuz, una guía para uso igualitario del lenguaje en Metro Bilbao
	Gestión Medioambiental	Puesta en marcha de la campaña MetroBio
	Mantenimiento de Unidades	Creación de las brigadas especiales de limpieza de zonas degradadas
	Asesoramiento Jurídico	Se firma un convenio de colaboración con departamento de justicia (juzgado de menores) para el desarrollo de PBCs (Prestación en Beneficio de la Comunidad) en Metro Bilbao
2008	Promover la Salud y la Acción Preventiva	Se sistematizan en el Proceso los reconocimientos médicos del personal de conducción
	Comunicación Interna	Revisión y mejora el plan de acogida.
	Gestión Medioambiental	Concurso de ideas de mejora medioambiental entre las Personas de Metro Bilbao
	Gestión de la Calidad	Implantación de las 5Ss en el taller de SCC en Sopelana Certificación de Carta de Servicio, estableciendo los compromisos con la clientela alineados con los Objetivos Estratégicos
	Seguridad en la Circulación	Se realiza un análisis de la incidencia de los factores técnicos y los factores humanos, para el incremento de la seguridad en la circulación
2009	Desarrollo Profesional	Puesta en marcha del nuevo simulador de conducción en la estación de Etxebarri
	Comunicación Externa	Se incluye en la gestión del Proceso el seguimiento de los noticias aparecidos sobre Metro Bilbao en medios digitales y audiovisuales
	Gestión Medioambiental	Reducción de residuos generados con la implantación de un sistema de limpieza criogénica de los Boggies y el pintado de trenes con pintura al agua
	Gestión de Atípicos	Habilitación de un local en la estación de Ansio como nuevo espacio para la organización de eventos
	Mantenimiento de Instalaciones	Proyecto de recuperación energética en Metro Bilbao
	Mejora Continua	Puesta en marcha de un nuevo apartado en Gure Tokia, para posibilitar el seguimiento, comunicación y despliegue, de las actividades de mejora desarrolladas por los equipos de mejora

Fig 5b1. Ciclo PDCA de los Procesos Operativos



Utilizamos la investigación de mercados, las encuestas de clientes y otras fuentes de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios.

Con el fin de determinar las necesidades y expectativas de la Clientela, enmarcado en el Proceso Definir la Oferta del Servicio, la Unidad de Marketing ha implantado diferentes mecanismos que permiten detectar las mismas. Entre estos mecanismos se encuentran las encuestas de satisfacción, las sugerencias recibidas, el panel de clientes y encuestas específicas que se realizan sobre servicios concretos ofrecidos por MB, *crit 5e*. Una vez determinadas estas necesidades se procede a la planificación de los servicios a realizar. Se pueden considerar de dos tipos:

- **Servicios Estables.** La planificación de los servicios a realizar se lleva a cabo en el mes de febrero del año anterior a la prestación del servicio. Es decir, los servicios que estamos llevando a cabo en 2010 se planificaron en febrero de 2009. Estos servicios estables son aquellos que Metro Bilbao debe producir en las diferentes horas del día (arranque del servicio, punta de mañana, valle y finalización); días de la semana (lunes a jueves, viernes, sábado, domingos o festivos); épocas del año (invierno, verano1, verano2), además define los diferentes servicios especiales que puntualmente prestará coincidiendo con las Fiestas de Carnaval, Deusto, Leioa, Algorta, Plentzia, Aste Nagusia, Santo Tomás y Navidad.
- **Servicios Puntuales** Son aquellos servicios que se llevan a cabo coincidiendo con actividades no programadas, como pueden ser partidos de fútbol, conciertos, manifestaciones, etc. En este caso, a partir de las necesidades que nos plantean los organizadores de los eventos, adaptamos de manera ágil e inmediata los servicios estables que ya teníamos planificados.

Otro de los canales para la mejora del servicio que prestamos desde Metro Bilbao son las experiencias que obtenemos en los permanentes contactos con las diferentes alianzas que desarrollamos (Alamys, UITP, ATUC) así como reuniones con otras explotaciones ferroviarias a lo largo del año (Metro Madrid, Metro Barcelona, FGC, etc.).

Confeccionado el estudio previo del servicio a producir, todas las áreas que intervienen en el Proceso Definir la Oferta de Servicio y que intervendrán en la planificación, asignación o producción, llevan a cabo un análisis de factibilidad de realización del servicio, teniendo en cuenta la compatibilidad de las instalaciones, el personal de conducción necesario, su incidencia en la circulación y comunicaciones, así como si las disponibilidades de material móvil requerido son compatibles con el parque disponible para mantenimiento. De igual manera se comprueba

que los costes económicos que se derivan de la producción del servicio son coincidentes con las disponibilidades presupuestarias de ese año.

Una vez validado o retocado, en caso de que fuesen necesarios ajustes, el Proceso confecciona, un "borrador de propuesta de servicio", que tras ser aprobado por el Comité de Dirección se convertirá en el "documento anual de servicios para el año estudiado". A partir de ahí, este documento se constituye en la entrada del Proceso Planificar el Servicio y se comunica a todas las áreas encargadas de producirlo para que comiencen los preparativos necesarios para poder realizarlo al año siguiente.

Fruto de la revisión y el aprendizaje, hemos ido introduciendo numerosas mejoras en la manera de detectar las necesidades de servicio. Para ello hemos llevado a cabo acciones de Benchmarking con los metros de Madrid y Barcelona y en el seno de los organismos internacionales a los que pertenecemos, Alamys, UITP, ATUC, *fig 5b2*.

Entienden y anticipan el valor potencial de las nuevas tecnologías en los productos y servicios.

La Gestión de la Tecnología es un elemento clave que contribuye al desarrollo y perfeccionamiento de los servicios que presta Metro Bilbao. Así, cada uno de los Procesos identifica las nuevas posibilidades tecnológicas de aplicación a las actividades que realiza, *crit 4d*.

Un ejemplo de la anticipación del impacto de las nuevas tecnologías a los productos y servicios lo constituye la incorporación de pantallas táctiles en las máquinas expendedoras de billetes. Fruto del aprendizaje con otras empresas ferroviarias, así como la interacción con los propios clientes, en el año 2000 se modificaron las pantallas existentes, que eran de solo lectura, por otras de un entorno más amigable y adaptado a la variedad de tipología de la clientela de Metro Bilbao.

En la actualidad, Metro Bilbao viene trabajando, en colaboración con la Escuela de Ingeniería de Bilbao, en la aplicación de nuevas tecnologías de transmisión de datos y voz. Se ha detectado como un área de mejora, la información en tiempo real a la Clientela que viaja dentro de las unidades-tren en caso de producirse alguna incidencia en el servicio. Para ello, se está desarrollando un sistema que permita al Puesto de Mando Centralizado, comunicar mensajes de voz en tiempo real y directo, al margen de los específicos que se envían al conductor de la unidad-tren. Esta aplicación supondrá una novedad tecnológica en el ámbito del servicio suburbano.

Utilizan la creatividad para diseñar y desarrollar productos y servicios nuevos junto a clientes, partners y otros grupos de interés.

De manera sistemática, Metro Bilbao trabaja en colaboración con la Clientela y partners para el desarrollo de nuevos productos y servicios, incorporándolos a los equipos de trabajo siempre que resulta posible. En este sentido a lo largo del tiempo se han ido introduciendo numerosas mejoras fruto de estas actuaciones conjuntas. Así, en el colectivo de Personas discapacitadas o con movilidad reducida, se han creado diversos equipos de trabajo, donde han tomado parte activa representantes de ONCE y FEKOOR, que han dado lugar a numerosas mejoras en la accesibilidad de estos colectivos:

- Diseño y ejecución de espacio acristalado en canceladoras de andén junto ascensores con espacio acorde a PMR's.
- Suelo podotáctil de andén para poder identificar elementos salientes o en voladizo.

Fig 5b2. Tabla de mejoras realizadas en los servicios

Año	Fuente Aprendizaje	Servicio	Mejora
2005	Análisis de necesidades en P22	Regular	Adecuación de servicio a nuevas estaciones (SES y ETX)
	Acuerdos CTB/MB en calidad del servicio		Fijación de criterio "Índice Comodidad" (588-622 pax por tren)
	Implantación de la gestión por Procesos		Se sistematiza en el Proceso la Definición del Servicio de MB desde las diferentes unidades afectadas
	Definición de servicios especiales	Extraordinario	Adecuación fiestas de Deusto (fechas) y Leioa (cambio recinto-Gobela)
2006	Reclamaciones de la clientela	Regular	Adecuación de la finalización servicio diurno de viernes, junio y septiembre
	Demanda de la clientela y propuestas de las Personas del colectivo de Línea		Se incorporan como mejoras en el servicio para el 2007: <ul style="list-style-type: none"> Servicio nocturno ininterrumpido los viernes durante los meses de junio y septiembre Intensificación de punta en mañana de Línea 2 Frecuencias irregulares para el servicio de trenes los sábados (6-8) y domingos (6-9)
	Panel de Metro Bilbao		Se realiza en el Panel de la Clientela un análisis del servicio definido, para el establecimiento de mejoras en el servicio
	Reclamaciones de la clientela	Extraordinario	Adecuación inicio y fin de servicio en fiestas
2007	Análisis de necesidades en P22	Regular	Adecuación de servicio a nuevas estaciones (POR -ABT)
	Propuestas de la clientela		Adelanto de inicio de punta de mañana en L2 (7 horas)
	Comparación con otras explotaciones ferroviarias (FGC) y Proceso de implantación del 5º coche		Índice de comodidad consensuado CTB y Metro Bilbao <ul style="list-style-type: none"> UT 4 coches: 570 Personas UT 5 coches: 718 Personas
	Demanda de la Clientela	Extraordinario	Supresión de la frecuencia irregular a L1 y L2 en noche de carnaval
2008	Análisis de necesidades en P08	Regular	Adecuación fin punta de tarde de 20.35 a 20.40 horas
	Necesidad de sistematizar la decisión de atender petición de servicios especiales		Se aplican en el P22 los criterios de consideración y tratamiento de los Servicios Especiales No Planificados
	Análisis de necesidades en P22	Extraordinario	Adecuación del servicio a Carnaval de Algorta, Fiestas Deusto y Santo Tomás.
2009	Mejora de la eficiencia en O. Técnica	Regular	Acuerdo estratégico mantener mismo servicio periodo 2009-2012.
	Análisis de necesidades en P22		Adecuación de servicio a nuevas estaciones (STZ-PEÑ)
	Ajuste del servicio a los hábitos sociales		Inclusión de noches de viernes diciembre
	Mejora de interfases entre Procesos operativos		Se sistematiza en el Proceso el traslado de los resultados del análisis de la producción de los servicios especiales no planificados
	Demandas de la clientela	Extraordinario	Adecuación carnaval Algorta y fiestas Plentzia

- Barras transversales en la parte inferior de los soportes informativos de las estaciones que permiten detectar los mismos y evitar el choque.
- Inclusión de un lazo de inducción para personas con problemas de audición en las Oficinas de supervisión de todas las estaciones. Medida adoptada posteriormente por ETS y Euskotren.
- Mejora en las puertas de las canceladoras para evitar el impacto físico en cierres imprevistos.

En 2008, Metro Bilbao trabajó de forma conjunta con CTB y BEC para desarrollar un sistema combinado de billete que posibilita la utilización del parking del BEC y Metro Bilbao, ampliando de esta forma los parkings de Leioa y Etxebarri. Con este sistema, la Clientela se beneficia de una plaza de aparcamiento para su vehículo, y acceso directo desde las estaciones de Metro Bilbao a toda la red del suburbano. Además, esta medida está directamente alineada con el compromiso medioambiental y de sostenibilidad adoptado por Metro Bilbao.

Fruto de la colaboración con la Clientela se han ido introduciendo modificaciones en los servicios prestados. Como consecuencia de los resultados obtenidos en el Panel de Clientes, **crit 5e**, se acordó modificar las frecuencias de servicio de los sábados laborables. De esta manera se pasó de una frecuencia de 5 minutos en el tronco común y 10 en las ramas, a 3,20 minutos y 6,40 minutos, respectivamente. Otras mejoras desarrolladas en el Panel son la incorporación del

servicio de nochevieja o la mejora y ampliación de los servicios de verano y Aste Nagusia.

La revisión de la efectividad de todas estas medidas se realiza a través de la ESC, **crit 6a**, los indicadores de rendimiento, **crit 6b**, y la consecución de los objetivos marcados. La **fig 5b2** muestra algunas de las mejoras realizadas en el servicio ofrecido por Metro Bilbao.

5c. Los Productos y Servicios se promocionan en el mercado eficazmente

Desde el Proceso de Gestión Comercial, Metro Bilbao define, gestiona y coordina la estrategia comercial de la empresa con objeto de conseguir los resultados esperados en términos de rentabilidad económica y social, calidad, medioambiente y seguridad, atendiendo así a los requerimientos de movilidad sostenible de la Sociedad en la que operamos.

Definen su modelo empresarial en términos de capacidades fundamentales, partners, Procesos y proposición de valor.

Metro Bilbao dimensiona su estructura material y de Personas para dar respuestas a las necesidades y expectativas demandas por sus Clientes. Desde la puesta en funcionamiento de MB, los cambios de dimensionamiento se han ido produciendo a medida que las líneas se iban extendiendo y se procedía a la apertura de nuevas estaciones.

Ante la inauguración de nuevas estaciones, Metro Bilbao interacciona con CTB para cubrir las necesidades de las y los futuros Clientes. Para ello, durante el periodo de construcción y mucho antes de la inauguración de las nuevas estaciones, a través de los diferentes Procesos responsables (Mantenimiento de Unidades, Instalaciones y Edificios, Gestión Comercial, Atención a Clientes, etc.) participan en el dimensionamiento de mobiliario en trenes y estaciones, así como en las necesidades de información y señalética. Esto conlleva una dinámica de interacción entre los Procesos y entre éstos y los aliados y proveedores.

Antes de proceder a la inauguración, desde el Proceso de Gestión de la Calidad se realiza un estudio de mercado y de posibles migraciones de Clientes de unas estaciones a otras, lo cual permite conocer el futuro dimensionamiento de las nuevas estaciones y trasladarlo a los Procesos Operativos relacionados con el servicio de trenes. Por ejemplo, la apertura de las nuevas estaciones de Santurtzi y Peñota en 2009 supuso que la estación de Portugalete experimentase un descenso del 21 % de pasajeros en detrimento de las dos estaciones citadas anteriormente.

Desarrollan estrategias de marketing para promocionar eficazmente sus productos y servicios.

Para la captación de nueva Clientela, Metro Bilbao diseña, analiza y revisa desde el Proceso de Gestión Comercial las acciones encaminadas a mantener su base de Clientes a través de medidas de fidelización basadas en la oferta de tarifas con diferentes descuentos en función de los diferentes perfiles de Cliente. Tener un profundo conocimiento de las necesidades de las y los Clientes a través de los indicadores de rendimiento relacionados con el tipo de billete, número de viajes, estación, hora de viaje, etc., son la base de mejoras de cara al servicio a ofrecerles. Fruto de estas acciones han surgido mejoras en la adaptación y flexibilidad a nuevos títulos de transporte (gizatrans, hirukotrans, etc.) siendo Metro Bilbao la empresa referente en el sector ferroviario en cuanto a la puesta en marcha de estos nuevos billetes.

Desde el Proceso de Gestión de Atípicos, a través de campañas publicitarias significativas, se busca una promoción de la imagen de Metro Bilbao, obtener ingresos al margen de los obtenidos por la venta de billetes, así como contribuir a la satisfacción de la Clientela interna y externa. Para ello se llevan a cabo diferentes actividades entre las que destacan a lo largo de los últimos años los rodajes de "spots" (bbk, Renault, Gobierno Vasco, H&S), largometrajes y cortometrajes (Noviembre, Ladrones, ASD) y otro tipo de acciones comerciales como "samplings", marketing promocional, etc. Fruto de la evolución y experiencia, a través del Proceso de Gestión de Atípicos se mide y evalúa la satisfacción de las empresas que llevan a cabo el servicio en las instalaciones de MB, así como de las Personas de MB que participan en las mismas, **crit 4b**.

Para Metro Bilbao, como servicio público que es, mantener informada a la opinión pública de todos los aspectos relativos a la empresa y al servicio es de vital importancia. Para ello, el Proceso de Comunicación Externa recopila la información de otros Procesos y áreas que considera relevantes, propone el contenido a transmitir, el medio a utilizar para su difusión y quien será portavoz para divulgar el mensaje. Finalmente a través de Indicadores de rendimiento (impactos positivos/totales, número de visitas Web y resultados de la Encuesta de Sociedad) analiza y mejora futuras comunicaciones. Fruto de ese análisis se han llevado a cabo mejoras en la Web incorporando nuevos campos de comunicación, se ha establecido un enlace directo para los proveedores en la Web, se difunden los acuerdos de colaboración con otras Organizaciones, etc.

La revisión de la efectividad global de las actuaciones de promoción y marketing se realiza a través del grado de consecución de los Resultados Clave de Metro Bilbao, **crit 9**, así como los resultados de satisfacción y de rendimiento de la clientela, **crit 6**.

Ponen eficazmente en el mercado su cartera de productos y servicios para los clientes actuales y potenciales.

Con el fin de que la Clientela conozca de manera directa elementos tan importantes como el sistema tarifario, medios de pago, política comercial (derechos y obligaciones, servicios ofertados, etc.), Metro Bilbao cuenta con diferentes herramientas que despliega en función de las necesidades. Por un lado, garantiza la formación del nuevo personal de estaciones para el correcto desempeño de sus funciones, realiza campañas de socialización en medios de comunicación con carácter generalistas y diseña políticas de información general e información específica para sus nuevas estaciones. Por ejemplo, de cara a comunicar las frecuencias, anualmente se edita un folleto para las estaciones con frecuencia de trenes menor a 10 minutos y otro para las que su frecuencia es superior a 10 minutos. Esta misma información se recoge en los paneles de informativos de estaciones, página Web e internamente a través de intranet.

Metro Bilbao ha sido y es referente en la adaptación de servicios a las necesidades de sus Clientes en Bizkaia. Ejemplos de ello son la puesta en marcha del primer servicio nocturno de transporte público en 1995, o ser el primer medio de transporte en ofrecer servicio en Nochevieja desde el año 2000. Para potenciar dicha actividad, el Proceso de Definición del Servicio, **crit 5b**, determina los criterios necesarios que marcan la necesidad o no de ofertar un servicio extraordinario en función del lugar de celebración, duración y asistencia de público prevista. En colaboración directa con instituciones como Athletic Club, BEC, Ayuntamientos, etc., se identifican los eventos y se incluyen en la tabla de eventos programados. Posteriormente se analiza si cumplen con los requerimientos mínimos para ofrecer servicios especiales y, si reúne dichos requisitos, se programa el refuerzo necesario en función de los datos aportados por la entidad organizadora.

Para asegurar la afluencia de la Clientela a estos servicios especiales que se programan en muy poco tiempo, Metro Bilbao lo publicita a través de su Web y medios de comunicación, con notas de prensa, así como dando respuesta a las solicitudes de información que recibe a través del Teléfono de Atención a Clientes y correo electrónico. El ciclo PDCA se cierra con el análisis del servicio ofrecido, el número de personas transportadas y los informes del personal de línea de Metro Bilbao (operaciones y PMC) que permiten identificar las desviaciones producidas y proponer mejoras de cara a futuros servicios. En 2009 más de la mitad de los eventos estudiados cumplieron los criterios de realización de servicio y por tanto en 49 ocasiones, casi una por semana, Metro Bilbao colaboró en el transporte de personas a este tipo de eventos masivos.

Se aseguran que son capaces de cumplir sus promesas

En línea con el Objetivo Estratégico "que la clientela esté satisfecha con Metro Bilbao", en el año 2008 se certificó una Carta de Servicios cuya misión fundamental es mejorar la calidad de los servicios públicos. De este modo, Metro Bilbao informa públicamente a la Sociedad y a la Clientela sobre los servicios que gestiona, y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten. Estos servicios se encuentran totalmente alineados con los Objetivos Estratégicos y hacen referencia a elementos tan importantes como:

- Transportes de viajeros/as: Fiabilidad, puntualidad y comodidad.
- Satisfacción con limpieza y seguridad.
- Satisfacción con la información y atención a clientes.
- Comunicación de los servicios de Metro Bilbao.
- Mantenimiento de instalaciones y ticketing

Para hacer llegar este compromiso a la clientela de Metro Bilbao se publicaron 30.000 unidades de la Carta de servicio, con 8 servicios diferenciados, que fueron distribuidas por las 38 estaciones de Metro Bilbao, así como su inclusión en la página Web e intranet. Fruto de la revisión y el aprendizaje, en 2009 se revisaron diversos indicadores y se introdujeron mejoras que han permitido disminuir el plazo de respuesta para ofrecer la información, así como poder detectar diferentes incumplimientos que permiten profundizar en las causas y solución de los mismos. La **fig 5c1** muestra varias de las mejoras realizadas de cara a la mejora de la puesta en marcha y promoción de nuestros servicios.

Fig 5c1. Mejoras en la puesta en marcha y promoción del servicio

Año	Fuente Aprendizaje	Mejora
2005	Experiencias previas	Se establecen objetivos y seguimiento de indicadores de comunicación externa
	Reflexión interna y análisis del entorno	Sistematización de la difusión de los acuerdos de colaboración de MB con la sociedad
2006	Áreas afectadas	Mejoras en coordinación en celebración de eventos
2007	Análisis de indicadores	Estudio de tiempos de marcha para la puesta en marcha de Santurtzi y Peñota (2009)
	Gestión del Proceso	Inclusión de calendario de Fiestas Patronales en Gure Tokia
2008	Benchmarking AENOR/Sayma	Certificación Carta de Servicios
	Gestión del Proceso	Cálculo de número de trenes para gráficos 2009 con nuevas estaciones
	Benchmarking AVENIR	Publicidad en traseras de soportes información
2009	Indicador viajeros/as	Estudio detección zonas y horas con menor utilización
	Sugerencias	Gestión de colaboraciones y patrocinios
	Gestión del Proceso	Mejoras en difusión y medición de satisfacción de actividades de atípicos

5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan

Producen y distribuyen productos y servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

Una vez definida la oferta de servicio que Metro Bilbao va a dar a sus Clientes, el Proceso de Planificar el Servicio fija los trenes a realizar cada uno de los tipos de día, en función de los diferentes destinos, horas del día, días de la semana, épocas del año, etc. Para ello realiza los correspondientes programas y ficheros de explotación, en los cuales se recogen dichos trenes. En esta planificación se contemplan tanto los servicios regulares, como aquellos que es necesario hacer para cubrir las demandas especiales.

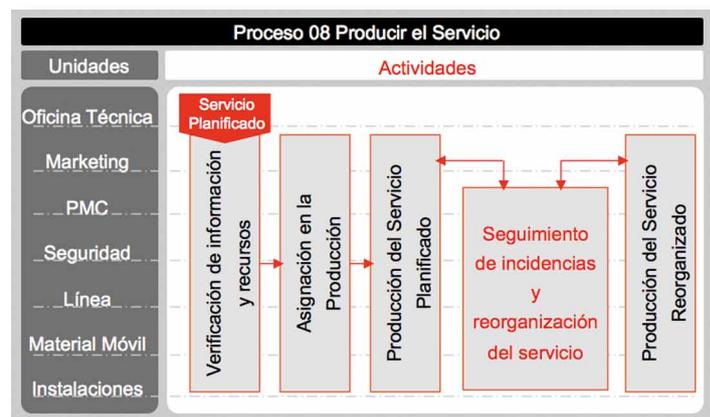
Una vez especificados los trenes y realizados los gráficos correspondientes, en el mismo Proceso se define el número de personas necesarias para su conducción, así como para la atención a las estaciones, el servicio en el Puesto de Mando Centralizado y resto de personal necesario para la realización del servicio, diseñando los turnos de trabajo necesarios, optimizando los recursos técnicos y humanos y asegurando la mayor productividad posible. Confeccionados los turnos del personal, se procede a la planificación del trabajo de dicho personal, bien a través de los cuadros de servicio, diseñando unos corretornos que se asignan semanalmente o desde el Proceso de Asignación Anual del Servicio a través de la Planificación Anual del Servicio, PAS, consistente en la asignación del servicio a realizar por cada persona a lo largo de todo un año.

Una vez detallado y planificado el servicio que vamos a dar a nuestra Clientela, este servicio de transporte se desarrolla desde el Proceso Producir el Servicio, **fig 5d1**. En el marco de este Proceso realizan diariamente su actividad 250 personas del total de la plantilla de Metro Bilbao.

En la producción directa del servicio intervienen la Línea y el PMC.

- **Línea:** Es la unidad responsable de la operatividad de los trenes y estaciones, de las personas que trabajan en ellas, quienes, a su vez, son las responsables de garantizar la operatividad de las instalaciones, informando de cualquier avería o mal funcionamiento de las mismas y de la atención a la clientela.
- **PMC:** Es una unidad operativa en tiempo real, que funciona las 24 horas del día, todos los días del año, que supervisa permanentemente la explotación y debe ser capaz, en casos de incidencia, de actuar inmediatamente, activando los mecanismos necesarios para su resolución y vuelta a la normalidad en el menor tiempo posible.

Fig 5d1. Producir el Servicio



Se aseguran que las Personas disponen de la información necesaria para que la experiencia del cliente sea óptima.

El control del servicio nos permite asegurar que las Personas disponen de la información necesaria para poder llevar a cabo su trabajo. El seguimiento del servicio se realiza de manera puntual por parte del personal de Línea, en el lugar donde están realizando sus funciones y de manera general por el PMC, en toda la línea. Por lo tanto, las desviaciones que se producen en el servicio: averías, incidencias, aglomeraciones imprevistas, etc. se detectan, generalmente desde el PMC o por parte del personal de Línea.

Una vez detectada la anomalía, las Personas de la Organización afectadas por la misma disponen de la información necesaria para poder actuar en consecuencia en función del tipo de incidencia. Para ello se movilizan los recursos humanos y materiales necesarios, líderes de la Línea, personal de refuerzo, personal de mantenimiento, etc., generando la documentación correspondiente (partes de avería y partes de incidencia). Si la incidencia lo requiere, se solicitan recursos externos: SOSDeiak, Ertzaintza, Bomberos o Policía Municipal.

La solución de la incidencia puede conllevar por parte del PMC la reorganización del servicio, si la circulación de los trenes se ha visto afectada, intentando minimizar en lo posible la afectación a la Clientela, informando de las consecuencias de la incidencia a través de los medios que se disponen para tal fin, como son los teleindicadores y megafonía. Desde el PMC se atiende una media de más de 6 incidencias de relevancia al día, en temas de seguridad ciudadana y aquellas relativas al servicio de los trenes y al servicio de las estaciones, las cuales requieren de actuaciones inmediatas. Así mismo, gestiona, en mayor o menor medida, todas y cada una de las más de 45.000 averías, de todos los niveles, que al año se producen en Metro Bilbao. La revisión de la efectividad de este sistema se mide a través de los indicadores de resultados clave, donde en el año 2009, el índice de puntualidad supera el 96,81% y el de fiabilidad el 99,77%, *crit 9a*.

Con el fin de incrementar la eficiencia de las acciones realizadas por Metro Bilbao y conseguir alcanzar nuestros Objetivos Estratégicos, se revisan y mejoran los Procesos Operativos, derivadas de la observación de los Indicadores de los Procesos, de los datos obtenidos en las Encuestas de Satisfacción, tanto de la Clientela como del propio personal, así como de acciones de Benchmarking y comparación con otras Organizaciones. Las mejoras significativas están reflejadas en la *fig 5d2*.

5e. Gestión y Mejora de las relaciones con los clientes

Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes

Metro Bilbao, a través del Proceso Atención al Cliente, satisface y se anticipa a las necesidades de sus Clientes. Para ello ha identificado las diferentes fuentes de información a través de las cuales nos hacen llegar estas necesidades:

- Solicitudes de información
- Encuestas
- Reclamaciones, quejas y sugerencias
- Gestión de objetos perdidos
- Gestión de Accidentes de Clientes

Fig 5d2. Mejoras en la planificación, asignación y producción del servicio

Año	Fuente Aprendizaje	Mejora
2005	Implantación de la gestión por Procesos	Inclusión en el Proceso Producir el Servicio del análisis sistemático de las impuntualidades y causas de falta de fiabilidad del servicio
		Inclusión en el Proceso Producir el Servicio del análisis sistemático de los resultados de la encuesta a la clientela en los ítems referentes a rapidez y puntualidad
2006	Gestión del Proceso Planificar el Servicio	Sistematización del apoyo a la contestación y el análisis de las reclamaciones de la clientela por las impuntualidades en el servicio
		Se define e incluye en el Proceso la sistemática para el análisis de la producción de los servicios especiales
	Sistema de sugerencias internas	Sistematización de la recogida de propuestas de las Personas para la elaboración de las PAS
	Encuesta de satisfacción de las Personas	Mejora del plan anual de vacaciones de la Inspección de Línea mediante la modificación de los cuadros de servicio
Adecuación de la apertura y cierre de las estaciones para favorecer la llegada y la marcha del trabajo en metro. Se introduce como nuevo criterio para la planificación del servicio.		
Se refuerza la información sobre temas que repercutan directamente sobre la producción en la línea		
Se incrementa la participación de los USI en la elaboración del nuevo cuadro y eventos		
Se establecen criterios comunes de asignación del servicio del personal de operación del PMC		
2007	Gestión del Proceso Asignar el Servicio	Se establecen los criterios par la confección de la PAS y se consensúan con los colectivos afectados
		Se elabora un calendario histórico laboral en cada colectivo para mejorar la confección de la PAS
	Gestión del Proceso Planificar el Servicio	Se revisa el método de cálculo de los tiempos de cabecera, se determinan los tiempos óptimos de las actuales y futuras cabeceras
2008	Gestión del Proceso Mantener Unidades	Se determinan los tiempos de marcha necesarios para la entrada en servicio de Santurtzi en 2009
		Mejora en la respuesta y gestión de las reclamaciones de las Personas por la Asignación en la Producción
	Plan de mejora del liderazgo	Se revisa el cuadro de turnos del Gestor de Mano de Obra
2009	Gestión del Proceso Planificar el Servicio	Se establecen los criterios par la confección de la PAS y se consensúan con los colectivos afectados
		Se elabora un calendario histórico laboral en cada colectivo para mejorar la confección de la PAS
	Plan de mejora del liderazgo	Se revisa el método de cálculo de los tiempos de cabecera, se determinan los tiempos óptimos de las actuales y futuras cabeceras
		Se determinan los tiempos de marcha necesarios para la entrada en servicio de Santurtzi en 2009
Gestión del Proceso Producir el Servicio	Mejora en la respuesta y gestión de las reclamaciones de las Personas por la Asignación en la Producción	
	Se revisa el cuadro de turnos del Gestor de Mano de Obra	
2009	Gestión del Proceso Planificar el Servicio	Análisis teórico y práctico de la repercusión del 5º coche en los tiempos de marcha debido a las pendientes
		Se crean los equipos de Línea, liderados por las jefaturas de operaciones, con el objetivo de favorecer la comunicación directa y fluida y mejorar el liderazgo
	Plan de mejora del liderazgo	Se incluye en la intranet la hoja de comunicación de fiestas patronales
		Se incorpora un colchón de tiempo en el diseño de gráficos y turnos, para atenuar los retrasos con escenario Santurtzi
	Gestión del Proceso Producir el Servicio	Reestructuración de la Línea, creando las Jefaturas de Coordinación y de Gestión
Gestión interna del PMC	Se definen las mejoras para el análisis de impuntualidades del servicio en la actual herramienta informática	
	Se establecen reuniones mensuales con el colectivo USI para la planificación de los servicios especiales	
	Se desarrolla una aplicación para la emisión de mensajes desde el PMC en situaciones degradadas	
Gestión de nuevos proyectos	Se crea un grupo de trabajo para el estudio de la gestión de la operación con UTs de 5 coches	

En una primera etapa, el personal de estaciones y conducción, el personal de las OAC's y el del Puesto de Mando, reciben, analizan y gestionan en un primer momento todas las solicitudes de nuestra clientela ya que son quienes cuentan con relación directa con la clientela. Una vez identificadas las necesidades, se procede a la definición, planificación y prestación del servicio, tal y como ha quedado descrito en los **critérios 5b** y **5d**. Posteriormente, comunica a su clientela los servicios desarrollados para dar respuesta a las necesidades identificadas. Para ello utiliza, entre otros, los siguientes mecanismos:

- Soportes informativos en instalaciones
- Información Impresa en folletos y publicaciones
- Página Web
- Teleindicadores
- Megafonía

A través de estos medios hace llegar de forma regular y con suficiente antelación información acerca del servicio de trenes y de la normativa de funcionamiento del sistema de ferrocarril metropolitano. Del mismo modo, y ante incidencias en instalaciones y la circulación, envía la información por estos canales con la mayor brevedad posible. Para ello hemos definido una sistemática de "Control y Gestión de las Incidencias con Afectación al Servicio de Trenes", donde se recoge la manera de actuar y, los responsables de hacerlo

Fruto de esta determinación de necesidades, en el año 2008 se contemplo una demanda de mayor información respecto a los horarios de apertura de las estaciones. El Proceso de Atención al Cliente abordó el área de mejora y aprobó crear un apartado de comunicación específico en Gure Tokía donde se reflejaban dichos horarios.

Establecen y mantienen un diálogo con todos sus clientes.

Con el fin de mantener un diálogo permanente con la Clientela, Metro Bilbao ha implantado diferentes mecanismos:

Sistema de Reclamaciones, Quejas y Sugerencias. La interposición de una RQS se genera habitualmente en una estación u OAC, si bien también pueden llegar por carta, fax o e-mail. Los datos de estas reclamaciones se integran en la aplicación de RQS, y en las OAC's se analizan todas ellas. Si el personal de la OAC puede resolverlas procede a su tramitación y resolución. Caso de ser necesaria información complementaria, se solicita la misma a través de la propia aplicación.

El sistema de gestión RQS permite generar información estadística de las diferentes tipologías seleccionando rangos de fechas. El seguimiento de las RQS recibidas se lleva a cabo por la Jefatura de Información y Atención al Cliente, que genera la información de forma mensual, anual, etc. Además, los Procesos relacionados con Atención al Cliente y que requieran información sobre RQS tienen acceso al sistema y pueden consultar la información estadística generada.

Así mismo, las personas que intervienen en el Proceso, personal de estación, atención al cliente, controller, asesoría jurídica, etc. pueden consultar en todo momento el estado en que está y su definitiva resolución, desde el mismo momento en que ha sido presentada la RQS. Esta gestión tiene establecidos objetivos específicos:

- Recoger todas las reclamaciones, quejas y sugerencias de Clientes a través de los diferentes medios disponibles a tal efecto.
- Tramitar y resolver con la mayor eficacia posible dichas reclamaciones, quejas y sugerencias.

- Proveer de información al conjunto de áreas y Procesos relacionados con el objetivo de reducir el número de reclamaciones y quejas. Como, por ejemplo, a los Procesos de Mantenimiento de Unidades y Mantenimiento de Edificios.

Panel de clientes. Es una herramienta clave de diálogo con nuestros clientes. Está operativo desde el año 1998 y Metro Bilbao fue pionero en el mundo del transporte en su implantación. El Panel Metro Bilbao es un instrumento de trabajo para poder conocer el Índice de Satisfacción de la Clientela sobre la base de un colectivo que representa fielmente al colectivo total de viajeros y viajeras. Sirve como una herramienta de consulta flexible y rápida, para llevar a cabo determinadas preguntas con una alta fiabilidad.

En dicho Panel intervienen más de 1000 panelistas representativos del total de clientes. Este colectivo se selecciona a través de encuestas personales en estaciones y representa fielmente el total de clientes de Metro Bilbao, ya que están segmentados por edad, sexo, tipo de billete y estación. Anualmente reciben 2 encuestas por correo electrónico o postal y se celebra un acto-reunión que permite compartir a las y los panelistas impresiones con la Dirección y con las personas líderes de Metro Bilbao. El índice de respuesta espontánea es cercano al 30 %. Esta herramienta minimiza el margen de error en la comunicación, ante la adopción de determinadas decisiones conflictivas y es un gran apoyo para la contestación a las quejas de la Clientela.

Fruto del trabajo desarrollado con el Panel se han ido incorporando numerosas mejoras a lo largo del tiempo como la realización de una prueba piloto con pantalla táctil en expendedoras en el año 2000, en 2002 la aplicación del pago con tarjeta, en 2003 la consulta acerca la barra triple de sujeción en trenes, en 2005 la Adecuación de señalizaciones, como la información en interfonos, y en 2006 la modificación del interiorismo del tren y eliminación de asientos para ganar en comodidad y capacidad.

La revisión de la efectividad del panel de clientes se mide a través del grado de consecución de los Objetivos Estratégicos, así como a través del grado de satisfacción en las encuestas realizadas a este colectivo.

Encuestas de Clientes. Metro Bilbao está inmerso en un proceso de mejora continua de sus servicios, así como de la percepción que de los mismos recibe la Clientela. Para ello utiliza las ESC desde el año 1995, si bien ya contaba con estudios de mercado acerca de la aceptación del servicio del suburbano. La ESC se realiza semestralmente en todas las estaciones del suburbano.

La ESC consta de 21 ítems que miden los diferentes aspectos que inciden en la satisfacción de los Clientes, **crit 6a**. Además, cuenta con un ítem, identificado como Resultado Clave, que es el índice Global de Satisfacción con el servicio de Metro Bilbao. Esta encuesta está segmentada por edad, sexo, tipo de billete, duración y frecuencia del viaje, motivo del mismo y por estación y/o zona. Los resultados obtenidos se analizan en el seno proceso de Gestión de la Calidad. Una vez analizados los datos, se presentan al resto de la Organización a través de diferentes canales, reuniones con mandos, intranet, reuniones de Proceso, se identifican posibles mejoras y se transmiten al Proceso de Mejora Continua.

Asesorar a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios.

Metro Bilbao asesora a las y los clientes sobre el uso de los productos y servicios a través de diferentes publicaciones que incluyen las

Condiciones Generales de Contratación del servicio de Metro Bilbao. Además, con el fin de potenciar la interacción de nuestras Personas con la Clientela, hemos editado el Manual Comercial, herramienta destinada para el personal de primera línea que incluye los principales parámetros comerciales de cara a la atención a Clientes en estaciones y OAC's de Metro Bilbao.

Fruto de las sugerencias del personal de primera línea, este manual está siendo actualizado a través de la creación de un grupo de mejora multidisciplinar. Externamente, Metro Bilbao ha publicado los "derechos y deberes" de la clientela en tres soportes diferenciados:

- Carteles informativos en todas las estaciones.
- Publicación "Así funciona el metro".
- Carta de Servicios.

De igual manera, en línea con su compromiso social y FEKOOR, Metro Bilbao identifica y utiliza mecanismos de mejora en el ámbito de la accesibilidad a sus instalaciones. Prueba de ello es que todas sus estaciones son accesibles para Personas con Movilidad Reducida, y para ello ha dotado de ascensores, escaleras y rampas mecánicas en aquellas en las que ha sido necesario.

Fruto del trabajo en común con organizaciones como ONCE y la Federación Coordinadora de Personas con Discapacidad Física de Bizkaia ha desplegado una serie de mejoras como la inclusión de braille en señalética, ampliación del espacio en validadoras de ascensores y espacios reservados en trenes, priorización en la utilización de ascensores, muescas en billetes, etc.

Otra fuente de aprendizaje para Metro Bilbao es su participación en el Foro de Empresas Ferroviarias por la Sostenibilidad dentro del Grupo de Trabajo de Accesibilidad, donde todas las empresas de transporte del Estado analizan la situación de las instalaciones de cada operador, la normativa estatal y europea y proponen actividades conjuntas en la solución a problemas en este ámbito.

La [fig 5e1](#) muestra las mejoras significativas introducidas fruto de la revisión de nuestro sistema atención a la clientela.

Fig 5e1. Mejoras en la atención a la clientela

Año	Fuente Aprendizaje	Mejora
2004	Modificación global de página Web	Versión accesible de la página Web a las personas con discapacidad
2005	Metro Valencia	Instalación de expositores de folletos en estaciones
	Gestión del Proceso Gestión de la Calidad	Sistematización, análisis y comunicación de ESC
2006	Gestión del Proceso Atención al Cliente	Sistematización y definición de la formación necesaria en Atención a Clientela
	Otras explotaciones ferroviarias	Se elimina la necesidad de autorización para realizar fotografías y videos domésticos en estaciones
2007	TMB	Automatización de la gestión de ROS a través de aplicación propia
	Foro empresas ferroviarias por la sostenibilidad	Mejora de coordinación en acciones a favor de la sostenibilidad
2008	Gestión del Proceso Atención al Cliente	Mejora en información a través de apartado en Gure Tokia de horarios estaciones y OAC's
	Negociación Colectiva	Refuerzo con dos personas de orientación a clientes en estaciones de máxima afluencia en hora punta
2009	Gestión del Proceso Gestión de la Calidad	Encuesta específica fuera de metro para captación de posibles nuevos clientes
	Gestión del Proceso Gestión del Ticketing	Disminución de tiempos de venta en máquinas expendedoras
	Santuario de Arantzazu	Sistema de megafonía en estaciones soterradas
	Asociación de Personas Sordas de Bilbao y Bizkaia	Sistema de videos en página Web para facilitar acceso a la información a personas sordas

6. Resultados en los Clientes



metro bilbao

Criterio 6. Resultados en los Clientes

La Misión de Metro Bilbao recoge la importancia de "proporcionar un servicio de máxima calidad mediante una gestión eficaz". Para dar respuesta a ello todas sus actividades están dirigidas a la cobertura, con el máximo nivel de satisfacción posible, de las necesidades y expectativas de la Clientela. Desde los Procesos, en línea con los Objetivos Estratégicos, se determinan las acciones a realizar cuya efectividad se contrasta, entre otros elementos, con las encuestas de satisfacción.

6a. Percepciones

Utilidad y Relevancia: Con el fin de conocer de la manera más directa posible el grado de satisfacción de la Clientela con el servicio que ofrecemos, MB utiliza de manera sistemática, desde 1995, las encuestas de satisfacción. Estas encuestas se encuentran segmentadas por sexo, edad, tipo de billete, motivo de viaje y estación de origen; se realizan con periodicidad semestral e incluyen un apartado de Indicadores de calidad percibida de carácter fijo que nos permite analizar la evolución y realizar comparativas, y una parte variable según las necesidades del momento.

Toda esta sistemática de actuación nos permite profundizar en la búsqueda de áreas de mejoras específicas. En MB realizamos encuestas en la totalidad de nuestras estaciones, actualmente 38. Mediante la segmentación antes citada se garantiza que analizamos el 100% de los perfiles de la Clientela del Suburbano. MB cada dos o tres años renueva su contrato con una Empresa especializada diferente (LKS, Ikerfel; Bizilan, Eryba, etc.) lo que permite garantizar la representatividad de la muestra a través de un número de encuestas suficientes para garantizar un 95 % de fiabilidad en las respuestas y un margen de error de +/- 2,5 %, sobre un total de 300.000 Clientes al día.

El cuestionario de preguntas abarca todos los ámbitos de actividad de MB, tanto los relacionados con el servicio de trenes como aquéllos que complementan el servicio principal de MB (transporte de personas). El grado de importancia para la Clientela acerca de los ítems recogidos en el cuestionario nos permite priorizar las acciones de mejora valorando su impacto potencial. Dada la limitación de espacio de la memoria, y el número de segmentaciones que realizamos, presentamos algunas de las más significativas, estando a disposición del equipo evaluador toda la batería de Indicadores segmentados.

Objetivos: El índice global de satisfacción de la Clientela es un Objetivo Clave para MB. Junto a este, otros cinco Objetivos Clave, satisfacción con la puntualidad, seguridad, limpieza, sistema de Ticketing y atención a la Clientela conforman la Línea Estratégica "que la Clientela esté satisfecha con los servicios de MB".

Los Objetivos Clave se definen en la elaboración de cada Plan Estratégico y se revisan y ajustan anualmente. Los objetivos para el resto de Indicadores se definen también anualmente en los Procesos correspondientes.

El criterio general para el establecimiento de los objetivos, de cara a propiciar la mejora, es superar el resultado del año anterior. Excepcionalmente, en el caso de no alcanzar el objetivo establecido, realizamos el ajuste adecuando los objetivos a los resultados obtenidos. Cabe destacar en este apartado, que a pesar del alto nivel de satisfacción alcanzado con nuestra Clientela, continuamos incrementando los objetivos como mecanismo de mejora en la adaptación y respuesta a sus necesidades. A partir del año 2005, con el inicio de la gestión por

Procesos, comenzó la fijación de objetivos para los distintos ítems de la encuesta.

Comparaciones: MB es la empresa más avanzada en el transporte ferroviario de Euskadi con un sistema de gestión en base a los principios de Excelencia y el Modelo EFQM. Esto, unido a que la medición y publicación de datos de satisfacción de la Clientela no se hace de una misma manera estructurada en todos los operadores, nos causa dificultades a la hora de compararnos con otras Organizaciones del sector.

Por este motivo, nos comparamos con Metro Madrid, como primer metro del Estado y por tanto referente en el transporte suburbano y con FGC (Ferrocarriles de la Generalitat de Cataluña) por ser una empresa avanzada en la gestión que en cuanto a número de líneas, personas transportadas y volumen de negocio guarda mucha similitud con MB. Además, compartimos foros de encuentro con estas dos Organizaciones, sirviéndonos las comparaciones realizadas como fuente de aprendizaje y mejora.

Fig 6a1 Grado de satisfacción general de la Clientela

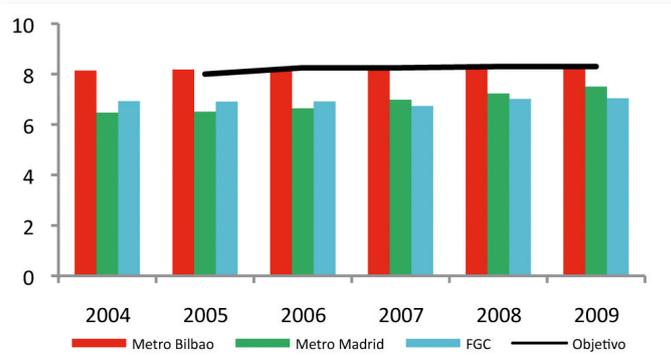


Fig 6a2 Grado de satisfacción general por Línea

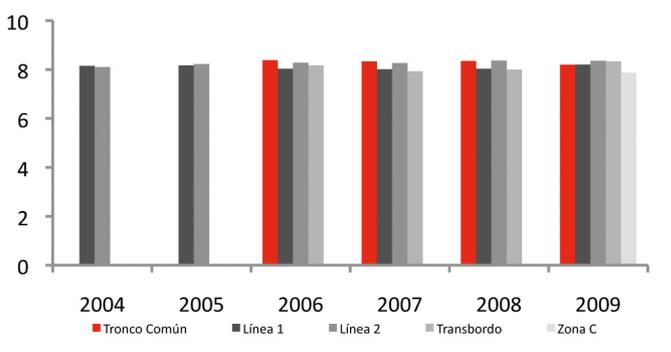
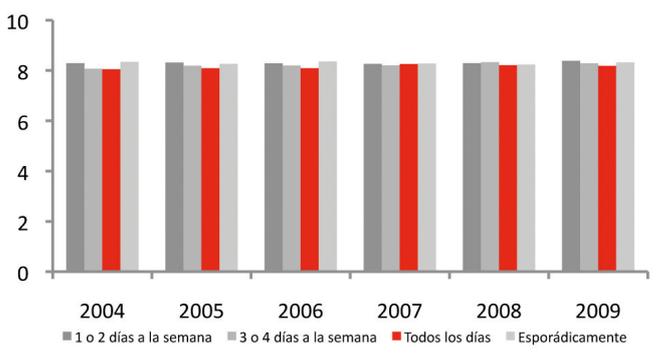


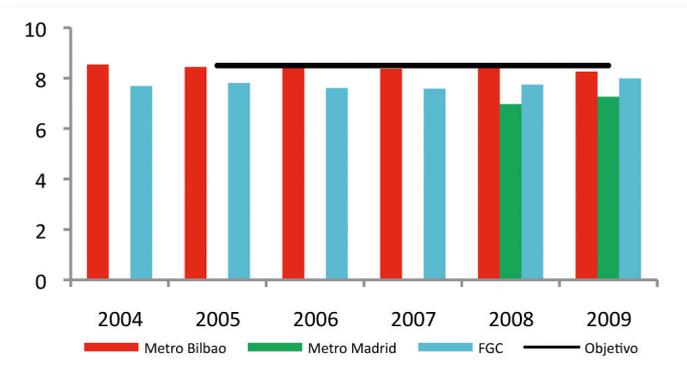
Fig 6a3 Grado de satisfacción general por frecuencia de uso



Satisfacción general: Mide la satisfacción global de la Clientela con el servicio ofertado por MB. Se obtiene a través de un Indicador específico. La tendencia es positiva en los últimos 6 años y como norma general, tanto en la satisfacción global como en el resto de los Indicadores se superan los resultados de las comparaciones presentadas. Los resultados son consecuencia directa de la adecuación del servicio a la demanda de la Clientela y el análisis y mejora de los mismos detallado en el [crit 5b](#).

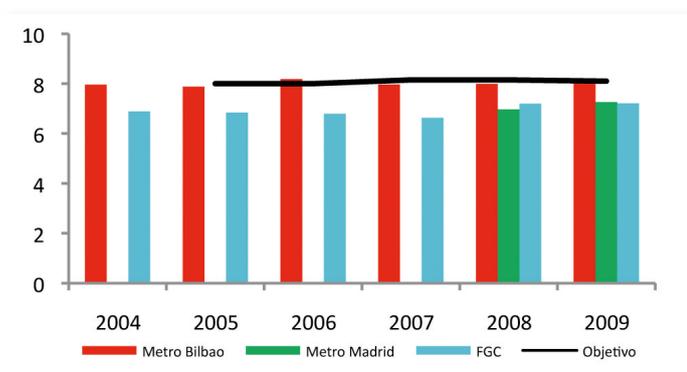
Mediante el Indicador de la [fig 6a2](#) analizamos el número de Clientes por línea. Incluyendo los resultados de la L1 y L2, y a partir de 2006 diferenciando el tramo común de ambas líneas y las personas que transbordan de una a otra, para de este modo poder conocer mejor las expectativas de cada zona. En 2009 se ha segmentado el tramo más lejano de la L1 (zona C). En cuanto a la frecuencia de uso, la [fig 6a3](#) presenta los resultados segmentado por 4 tipos de clientes, quienes viajan a diario, quienes lo hacen esporádicamente y en las franjas 1 ó 2 días y 3 ó 4 días. No se fijan objetivos segmentados dado que el objetivo final es el de satisfacción general global.

Fig 6a4 Grado de satisfacción con la puntualidad



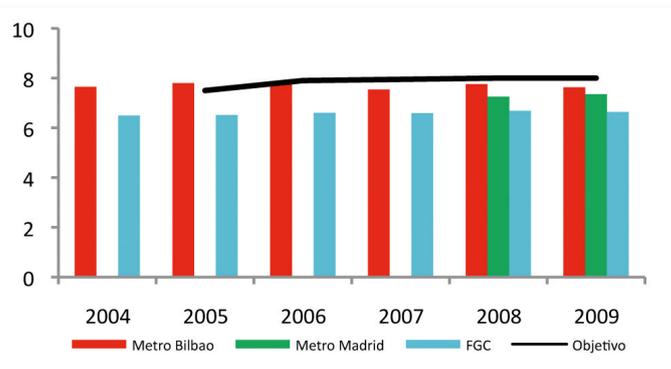
Satisfacción con la puntualidad: Mide el grado de satisfacción de la Clientela con respecto a la puntualidad de los trenes. MB presenta valores altos y con tendencia sostenida. Estos resultados son consecuencia del seguimiento sistemático que MB realiza de la puntualidad a través de Indicadores de rendimiento, [fig 9a6](#), labor desarrollada desde el Proceso de Producir el Servicio como Proceso responsable y desde el resto de los Procesos colaboradores.

Fig 6a5 Grado de satisfacción con la frecuencia



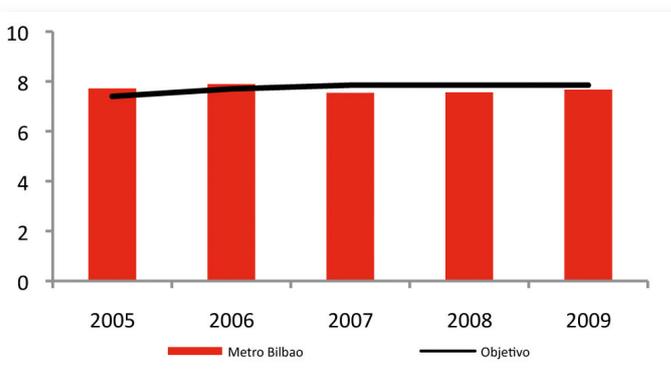
Satisfacción con la frecuencia: Mide el grado de satisfacción de la Clientela con respecto a la frecuencia de paso de trenes por las estaciones. MB presenta valores muy altos y con tendencia positiva en las últimas mediciones. Estos resultados cercanos a 8 son consecuencia del esfuerzo que MB realiza de cara a ofertar servicios diferenciados en función de la demanda esperada.

Fig 6a6 Grado de satisfacción con la atención a la Clientela



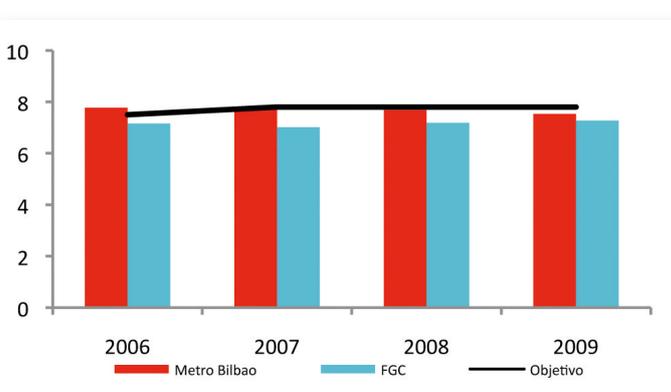
Satisfacción con la atención a la Clientela: Mide el grado de satisfacción de la Clientela con respecto a la atención prestada a clientes en estaciones y OAC's. MB presenta resultados sostenidos. Estos resultados son consecuencia las acciones emprendidas por MB en materia de formación de su personal en herramientas de atención al Cliente, [crit 3b](#).

Fig 6a7 Grado de satisfacción con los teleIndicadores



Satisfacción con los teleindicadores: Mide el grado de satisfacción de la Clientela con respecto a la información presentada por MB en los teleIndicadores situados sobre la línea de validación. MB presenta una tendencia sostenida en las últimas mediciones. Los dos primeros años MB presenta resultados más altos debido a su reciente implantación. Tras un ligero descenso y gracias a la optimización de su uso (nuevas informaciones) conseguimos en 2009 acercarnos a los valores de 2005.

Fig 6a8 Grado de satisfacción con la información en estaciones



Satisfacción con la información en estaciones: Mide el grado de satisfacción de la Clientela con respecto a la información presente en las

estaciones (carteles, paneles, folletos, etc.). MB presenta valores altos y con una tendencia sostenida en las últimas mediciones. La anticipación de MB en presentar la información ante cambios de servicio, modificaciones, obras, etc. permite la obtención de estos valores.

Fig 6a9 Grado de satisfacción con el sistema de Ticketing

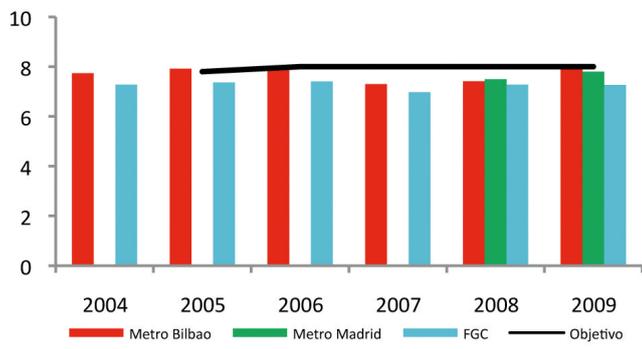
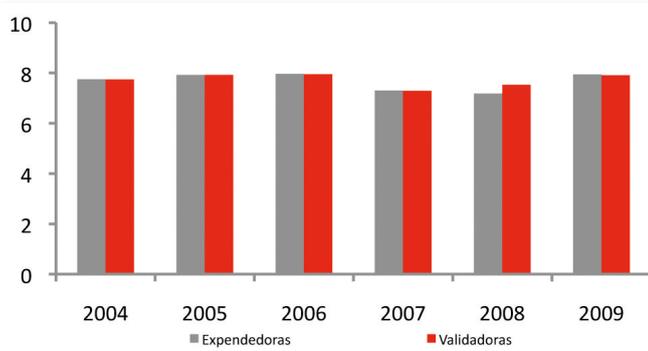
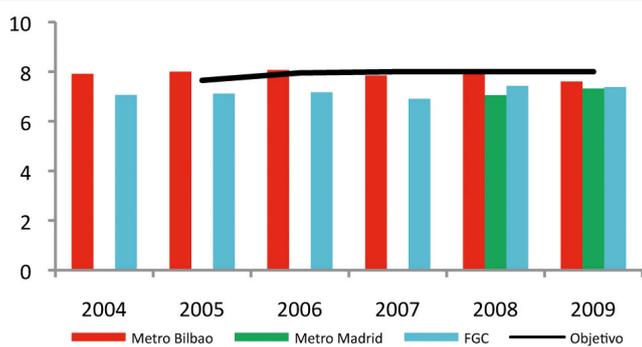


Fig 6a10 Grado de satisfacción con Exendedoras y Validadoras



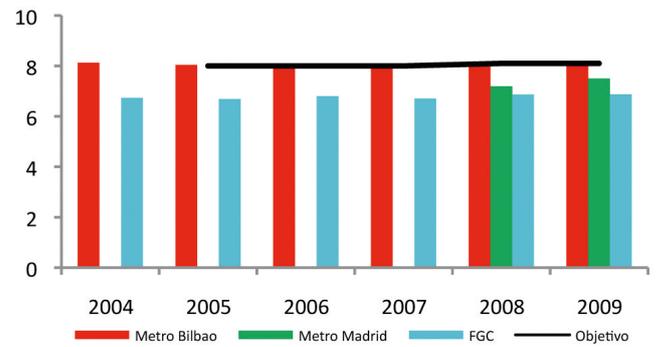
Satisfacción con sistema de Ticketing: La fig 6a9 mide el grado de satisfacción de la Clientela con respecto a las máquinas expendedoras y canceladoras de billetes. MB presenta una tendencia positiva en las tres últimas mediciones. A raíz del análisis del descenso producido en 2007, las y los líderes de MB ponen en marcha una serie de acciones (equipo de mejora, plan de mantenimiento, seguimiento de satisfacción de las Personas, etc.) que permite evitar una inercia negativa y recuperar en solo 12 meses la senda positiva, crit 1b. La fig 6a10 presenta los resultados segmentado por las diferentes instalaciones de Ticketing: máquinas expendedoras de billetes y máquinas de validación de los mismos. Esta segmentación nos permite analizar la percepción de la Clientela por separado y establecer las mejoras específicas para cada tipo de instalación.

Fig 6a11 Grado de satisfacción ascensores y escaleras mecánicas



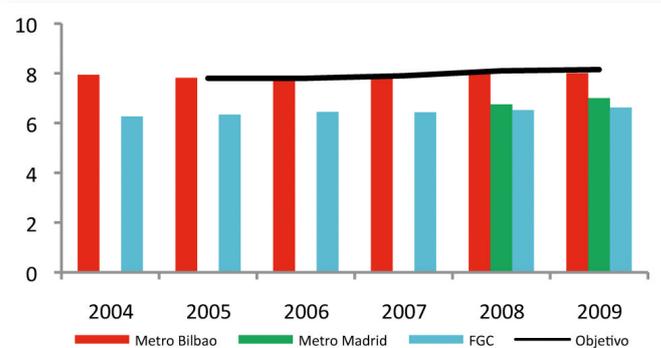
Satisfacción con ascensores y escaleras mecánicas: Mide el grado de satisfacción de la Clientela con los ascensores y las escaleras mecánicas de las estaciones. El Indicador presenta resultados sostenidos y supera el grado de satisfacción de los otros operadores. El descenso en la satisfacción producido durante en ejercicio 2009 se ha analizado tanto desde el Proceso de Política y Estrategia como desde el Proceso de Mantenimiento de instalaciones, de cara a acometer acciones de mejora durante el 2010, en línea a las acometidas en el 2008 con el sistema de Ticketing.

Fig 6a12 Grado de satisfacción con la comodidad de espera



Satisfacción con la comodidad de espera: Mide el grado de satisfacción de la Clientela con la comodidad en la estación en la espera del tren. La tendencia de los resultados es positiva en las últimas mediciones. Fruto del análisis del Indicador y de las solicitudes de la Clientela y de las Personas de MB se han recolocado diferentes elementos en estaciones como cubiertas en estaciones de superficie, bancos, papeleras, etc. que han permitido mantener este Indicador por encima del 8.

Fig 6a13 Grado de satisfacción con la comodidad durante el viaje



Satisfacción con la comodidad durante el viaje: Mide el grado de satisfacción de la Clientela con la comodidad durante todo el trayecto. La tendencia de los resultados es positiva o sostenida en todas las mediciones. Fruto de las solicitudes de la Clientela y tras su estudio a través del Panel, se han incluido mejoras como la adaptación de espacios para PMR's, eliminación de asientos para ganar espacio, etc. crit 5b.

Satisfacción con la limpieza: La fig 6a14 presenta el grado de satisfacción de la Clientela con la limpieza, es la media del Indicador segmentado con el que medimos la satisfacción tanto en las estaciones como de nuestras unidades-tren. Muestra tendencia sostenida y supera ampliamente los resultados de las Organizaciones comparadas. El continuo seguimiento y colaboración con nuestros proveedores, crit 1a, permite mantener de manera estable y en unos parámetros muy altos, este Indicador a lo largo del tiempo.

Fig 6a14 Grado de satisfacción con la limpieza

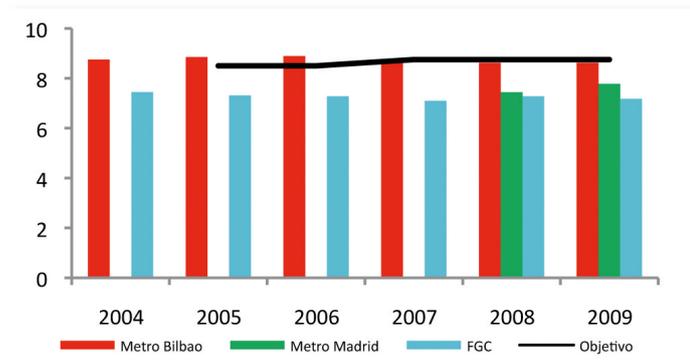


Fig 6a15 Grado de satisfacción con la seguridad

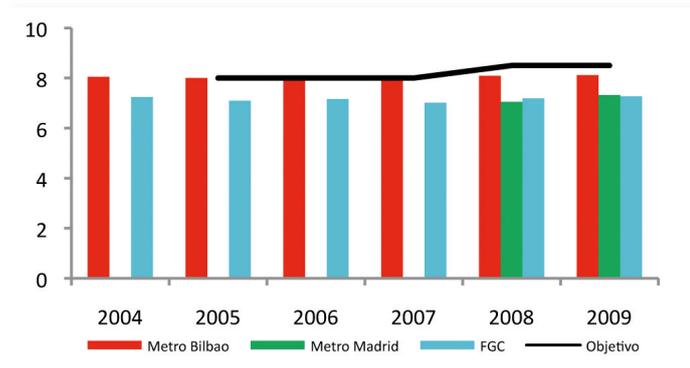
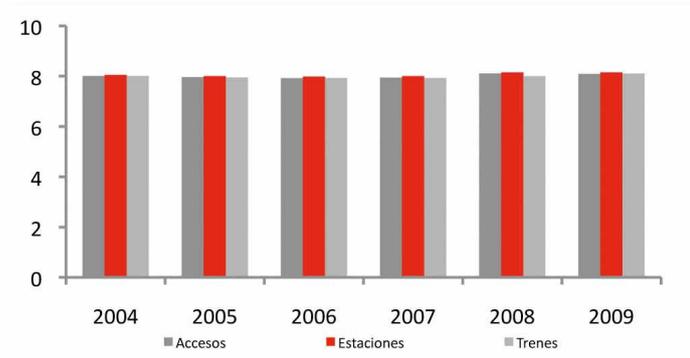


Fig 6a16 Grado de satisfacción con la seguridad por ubicación

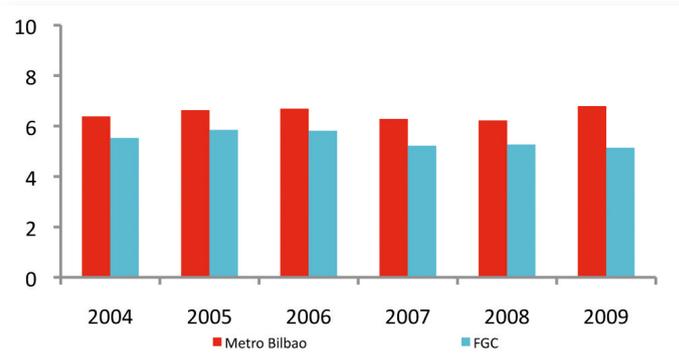


Satisfacción con la seguridad: Presentamos en este Indicador la media de la satisfacción con la seguridad que muestra nuestra Clientela en accesos, estaciones y dentro de nuestras unidades-tren. Presenta tendencia positiva en últimas mediciones y supera los resultados de las Organizaciones comparadas. Los resultados son efecto directo del trabajo desarrollado desde el Proceso de Protección Civil y Seguridad Ciudadana y de la estrecha relación y mejoras conjuntas desarrolladas con las empresas proveedoras de la seguridad privada, *crit 1a*. La *fig 6a16* muestra la segmentación que utilizamos y que nos sirve para adaptar nuestros servicios de seguridad en los accesos a MB, las estaciones y dentro de nuestras unidades-tren. No hay objetivos segmentados, ya que se valora la satisfacción global.

Satisfacción con el precio: La *fig 6a17* mide la satisfacción de la Clientela con las tarifas de los títulos de transporte válidos en MB. El Indicador muestra resultados con tendencia positiva en sus últimas mediciones. MB, desde el Proceso de Gestión Comercial, establece su política tarifaria acorde al nivel de vida de la Sociedad y por eso alinea sus tarifas con el IPC de cierre anual. La aprobación de éstas debe ser

validada por la Comisión de precios del Gobierno Vasco. No nos fijamos objetivos, dado que MB no tiene incidencia total sobre los mismos.

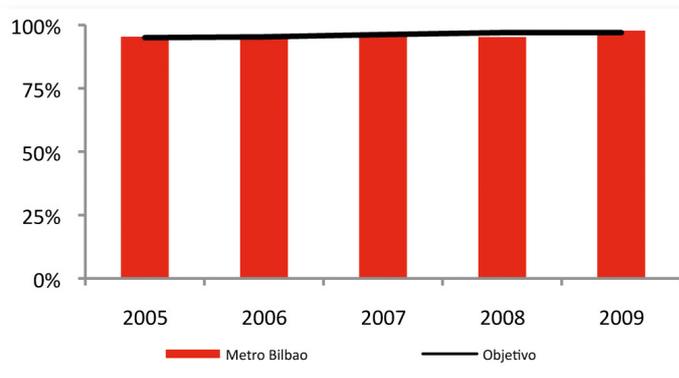
Fig 6a17 Grado de satisfacción con el precio



6b. Indicadores de rendimiento

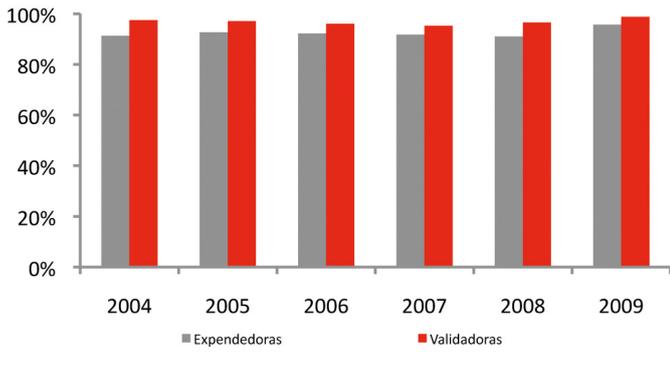
Además de las encuestas semestrales de satisfacción, en MB disponemos de una amplia batería de Indicadores que permiten medir, de forma indirecta, la satisfacción de nuestra Clientela. Estos Indicadores no son considerados como Clave y no llevan asociadas comparaciones. A pesar de ello, con el fin de incentivar la mejora, establecemos objetivos para los más significativos relacionados con los Objetivos Estratégicos de satisfacción con el Ticketing, o que inciden de manera directa en la satisfacción global, como disponibilidad de escaleras y ascensores. Los objetivos se establecen desde los Procesos responsables: Gestión Comercial, Gestión de la Calidad, Gestión del Ticketing, Asesoramiento Jurídico, y Mantenimiento de Instalaciones. En el caso de los diferentes tipos de billete, el objetivo es consolidar el resultado alcanzado el ejercicio anterior.

Fig 6b1 Disponibilidad de las instalaciones de Ticketing



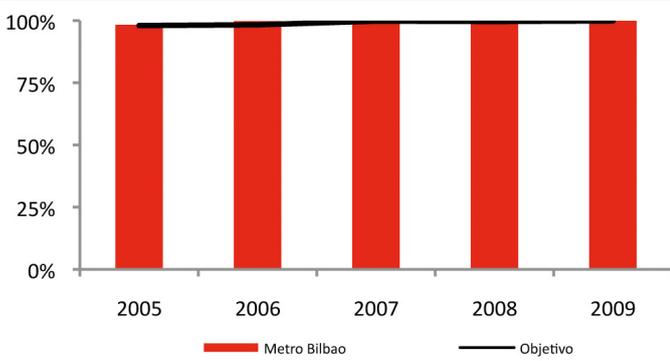
Disponibilidad de las instalaciones de Ticketing: La *fig 6b1* muestra la relación porcentual entre el tiempo que la instalación de Ticketing ha estado en disposición de funcionar con respecto al tiempo teórico de funcionamiento. Este índice está directamente relacionado con la percepción de la satisfacción de la Clientela con el Ticketing, *fig 6a9*. Ante el leve descenso de la disponibilidad de las instalaciones durante los ejercicios 2007 y 2008 se han desarrollado las siguientes mejoras: mejora del Mantenimiento correctivo y preventivo, mayor "stock" de repuestos, minimización del tiempo de parada en averías y modificaciones del "Software". Estas mejoras han permitido volver a los resultados óptimos de disponibilidad de las instalaciones, manteniendo el rendimiento sostenido del Indicador.

Fig 6b2 Disponibilidad de Exendedoras y Canceladoras



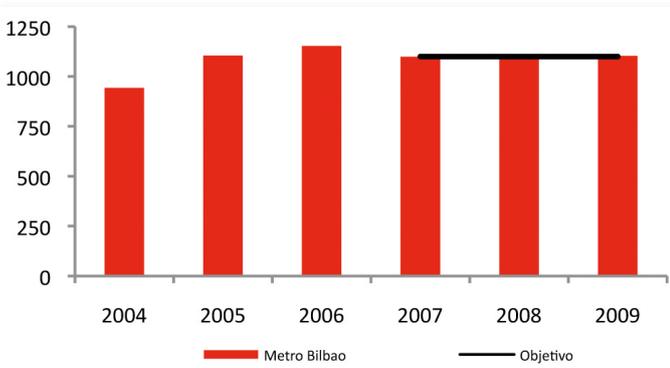
La fig 6b2 presenta los resultados segmentado por las diferentes instalaciones de Ticketing: máquinas expendedoras de billetes y máquinas de validación de los mismos. Esta segmentación nos permite analizar los resultados por separado y establecer las mejoras específicas para cada tipo de instalación.

Fig 6b3 Disponibilidad de Escaleras y Pasillos Mecánicos



Disponibilidad de las Escaleras y Pasillos Mecánicos: Es una relación porcentual entre el tiempo que la instalación de escaleras ha estado en disposición de funcionar, con respecto al tiempo teórico de funcionamiento durante el horario de servicio. Gracias a las mejoras desarrolladas desde el Proceso de Mantenimiento de Instalaciones, crit 4c, y las reuniones sistemáticas con nuestros proveedores, en las que se coordinan acciones técnicas y organizativas, crit 4a, el tiempo de parada por averías ha disminuido el 1,6% entre el año 2005 y el 2009, presentando una tendencia positiva en las mediciones presentadas.

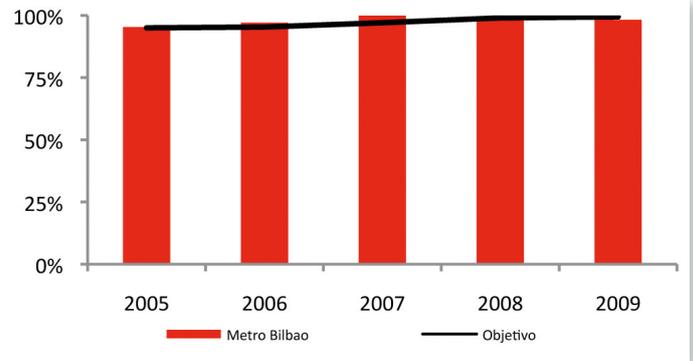
Fig 6b4 Disponibilidad de los ascensores



Disponibilidad de los ascensores: Es una relación porcentual entre el tiempo que la instalación de ascensores ha estado en disposición de funcionar con respecto al tiempo teórico de funcionamiento.

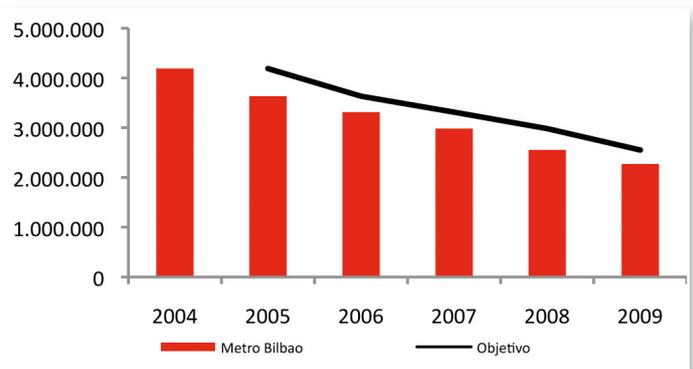
Mediante los acuerdos de servicio establecidos con nuestras empresas proveedoras y reuniones sistemáticas para el establecimiento conjunto de mejoras en las instalaciones, el Indicador presenta tendencia positiva en los resultados presentados. Se ha disminuido el tiempo de parada por averías en un 2,9% entre el año 2005 y el 2009, también se ha producido una disminución de los atrapamientos de la Clientela en los ascensores. De cara a superar el leve descenso producido en 2009, durante el 2010 se están desarrollando, desde el Proceso de Mantenimiento de Instalaciones, mejoras en el mantenimiento, en línea a las acometidas en el 2008 con el sistema de Ticketing.

Fig 6b5 Número de Panelistas



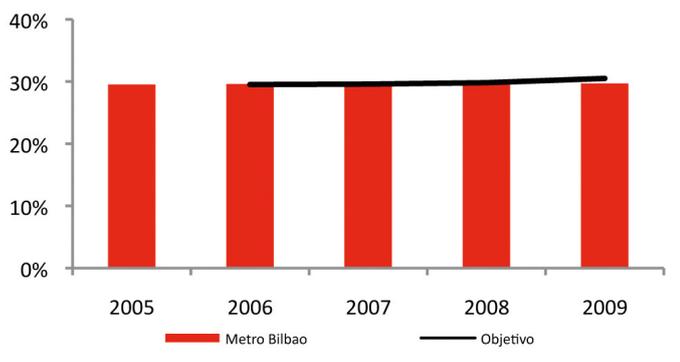
Número de Panelistas: Mediante este Indicador medimos el número personas que forman parte del Panel MB. El Panel MB es un instrumento de trabajo para poder conocer el índice de satisfacción de la Clientela, sobre la base de un colectivo que representa fielmente al total de viajeros y viajeras, crit5e. Desde su última renovación en el ejercicio 2006 decidimos mantener el número de panelistas sobre los 1.100, un número suficientemente representativo de la Clientela de MB pero no excesivamente amplio, posibilitando su gestión y la agilidad en la obtención de los resultados. De esta forma mantenemos una tendencia sostenida en las últimas mediciones.

Fig 6b6 Número de viajes utilizando el billete Ocasional



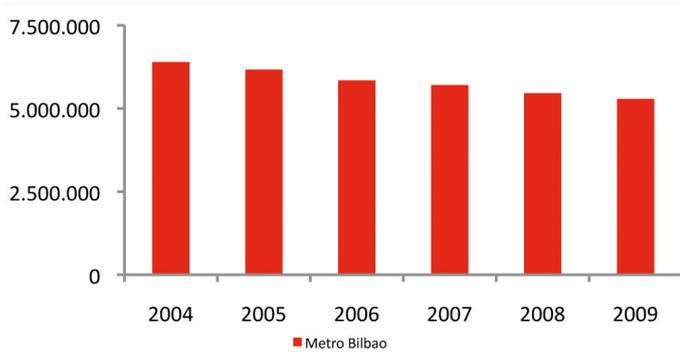
Número de viajes utilizando billete Ocasional: Refleja el número total anual de viajes realizados con título ocasional. Cuanto menor es el Indicador mejor es el resultado. MB cumple con su objetivo de lograr que cada vez sea menor el número de usuarios y usuarias que utilizan el billete Ocasional para sus desplazamientos. Observando la tendencia positiva del grafico, se puede apreciar año a año que el volumen de viajes realizados con este título desciende paulatinamente, este descenso es efecto directo de la fidelización de nuestra clientela que para un mayor número de desplazamientos, ponemos a su disposición otro tipo de billetes más ventajosos.

Fig 6b7 Porcentaje de viajeros con billetes de abono en uso



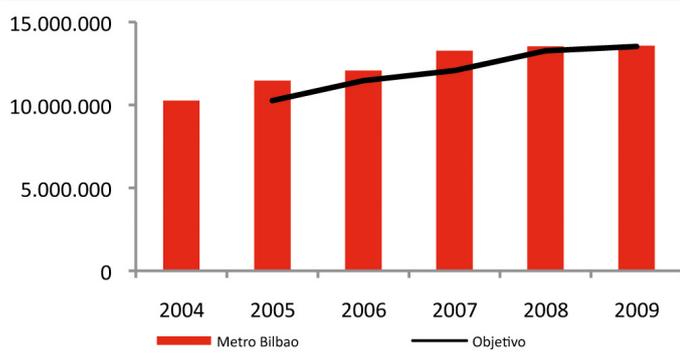
Porcentaje de viajeros con billetes de abono en uso: Mediante este Indicador medimos el volumen total anual de viajes realizados con títulos de abono propiedad de MB: Súper 50, Mensual y Anual Joven. MB consigue mantener un rendimiento sostenido en la utilización de este tipo de billetes, a pesar del paulatino incremento de los billetes multimodo: Gizatrans y Creditrans. Los resultados obtenidos en los últimos años, son efecto directo de la consolidación de estos billetes específicos de Metro Bilbao, que han conseguido un incremento de la fidelización de nuestra Clientela.

Fig 6b8 Número de viajes utilizando el billete Joven



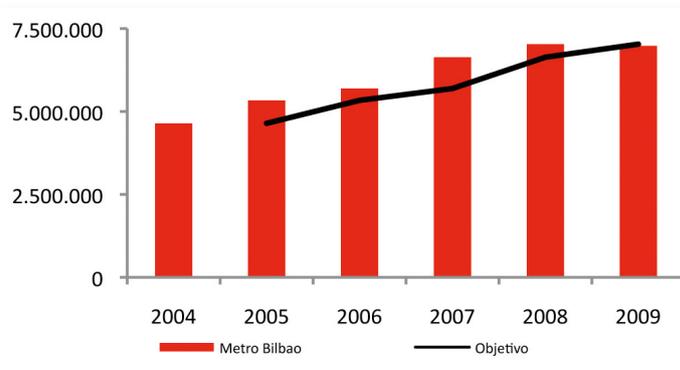
Número de viajes utilizando billete Joven: Refleja el número total anual de viajes realizados con título Joven. Es un título de carácter social para todas las personas menores de 26 años. La tendencia de este Indicador está directamente relacionada con las variaciones demográficas de la población, lo que conlleva que no tenga aparejado ningún objetivo. Por este motivo y por la amplia diversidad de billetes existentes, ha ido perdiendo gradualmente cuota de participación en el volumen de viajes realizados. A pesar del descenso de su demanda, desde MB, continuamos manteniendo este billete como título de transporte propio debido a nuestro compromiso social con este colectivo.

Fig 6b9 Número de viajes utilizando billete Mensual



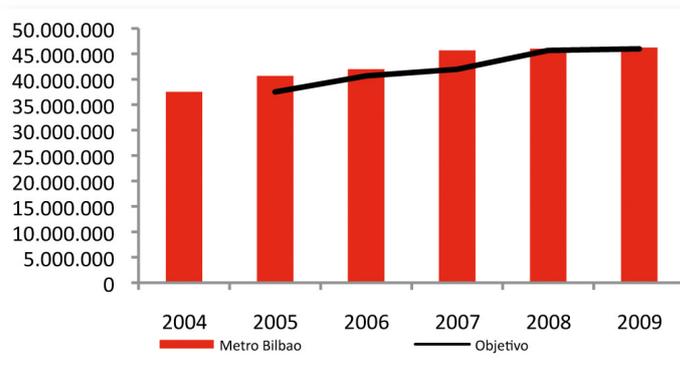
Número de viajes utilizando billete Mensual: Medimos el número total anual de viajes realizados con el título Mensual, título propiedad de MB que permite un número de viajes ilimitado durante 30 días. La tendencia positiva de este Indicador y el grado de uso de este título, pone de manifiesto la fidelización de la Clientela que utiliza MB para sus desplazamientos. Es un título que ofrece condiciones muy ventajosas en cuanto al precio, con una mayor rentabilidad a la persona propietaria cuanto mayor número de viajes realice.

Fig 6b10 Número de viajes utilizando el billete Super50



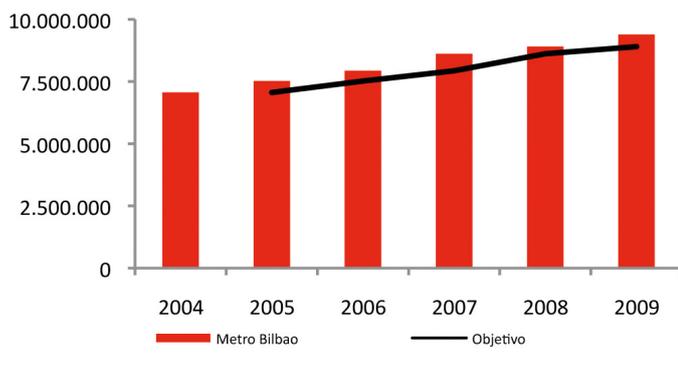
Número de viajes utilizando billete Super 50: Refleja el número total anual de viajes realizados con el título Super 50. Este título, propio de MB permite realizar un máximo de 50 viajes en un periodo de 30 días. La tendencia positiva del Indicador responde a que este tipo de billete, exclusivo de MB, nace con el objeto de ofrecer un billete ajustado a las necesidades del cliente/a que realiza 2 viajes en día laborable. Este título nos ha permitido captar un alto número de clientes/as, que sin esta posibilidad acudirían a su puesto de trabajo en transporte particular.

Fig 6b11 Número de viajes utilizando Creditrans



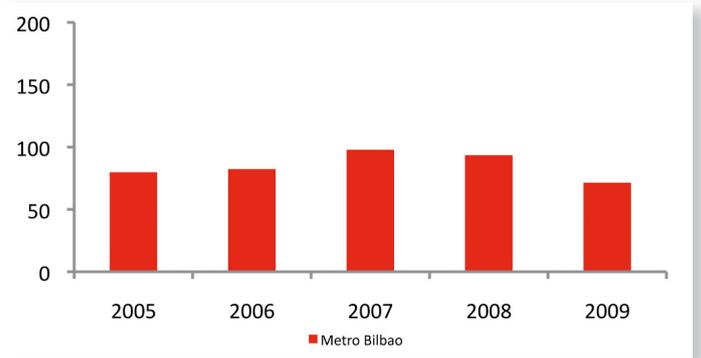
Número de viajes utilizando Creditrans: Este indicador nos muestra el número total anual de viajes realizados con Creditrans. Este billete, propiedad del Consorcio de Transportes de Bizkaia, es un billete multimodo que permite viajar en el resto de los operadores concertados (Bilbobus, Bizkaibus, Euskotran, Feve, etc.). La tendencia es positiva, experimentando un incremento progresivo. Este tipo de billete ofrece un descuento medio del 45% sobre el precio del título Ocasional y una bonificación del 20% en transbordos entre los diferentes operadores concertados. En MB, cuya Misión es ser el eje vertebrador del sistema de transporte de viajeros y viajeras, se realizan más del 50% de los desplazamientos sobre el total de viajes realizados en Bizkaia con Creditrans.

Fig 6b12 Número de viajes utilizando Bono Plus y Gizatrans



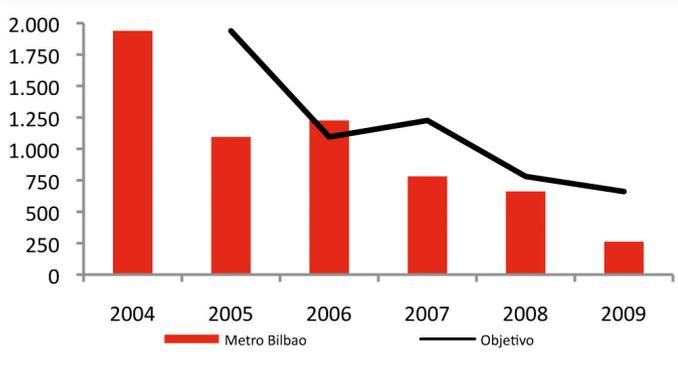
Número de viajes utilizando Bono Plus y Gizatrans: Refleja el número total anual de viajes realizados con Bono Plus o Gizatrans. Ambos son billetes para personas mayores de 65 años y/o con algún tipo de invalidez. El billete Bono Plus propiedad de MB, vigente hasta el 2008, fue sustituido por el actual Gizatrans, propiedad de CTB y válido para otros operadores de la red de transporte Bizkaia. Esta circunstancia ha ayudado a mantener la tendencia positiva que ya presentaba este Indicador desde su puesta macha. En MB se realizan cerca del 50% de los desplazamientos sobre el total de viajes realizados con Gizatrans en Bizkaia.

Fig 6b14 Averías por millón de viajeros/as con afectación a la Clientela



Averías por millón de viajeros/as con afectación a la Clientela: Este Indicador mide la afectación a nuestra Clientela de las averías en nuestras instalaciones fijas (Ticketing, señalización, ascensores, escaleras mecánicas, vía y catenaria). El Indicador muestra tendencia sostenida, a pesar del incremento de actividad relacionado con la apertura de nuevas estaciones. Los resultados son consecuencia directa de las mejoras puestas en marcha en relación al sistema de Ticketing: mejora del mantenimiento correctivo, incremento del número de repuestos, mejora del mantenimiento preventivo y modificaciones en el "Software".

Fig 6b13 Indemnizaciones por accidentes por millón de Clientes/as



Indemnizaciones por accidentes por millón de Clientes/as: Este Indicador mide la cuantía económica por millón de viajeros que MB abona en concepto de indemnizaciones por los accidentes ocurridos en nuestras instalaciones, en los que pueda apreciarse culpa o negligencia de MB (fallos, anomalías, etc.).Cuanto menor es el Indicador, mejor es el resultado. La tendencia es positiva, debido al análisis sistemático y mejora que se realiza en el Proceso de Asesoramiento Jurídico. Fruto de este análisis se han desarrollado, de cara a minimizar los accidentes, mejoras como: granallado de suelos de acceso y zonas metálicas (arquetas, entradas a escaleras y pasillos rodantes) para evitar caídas por deslizamientos, mejoras en las puertas de validadoras, unidades-tren y ascensores para evitar atrapamientos, etc.

7. Resultados en las Personas



metro bilbao

Criterio 7. Resultados en las Personas

La Misión de Metro Bilbao recoge el papel fundamental de las Personas en la razón de ser de la Organización. Con el fin de medir la satisfacción de las mismas, desde el año 2005 utilizamos las encuestas de satisfacción como elemento de medición directa. Asimismo, disponemos de una amplia batería de Indicadores de rendimiento, *crit 7b*, con el fin de medir otros factores de incidencia en la satisfacción de las Personas.

7a. Percepciones

Utilidad y Relevancia: Hemos realizado mediciones en 2005, 2006 y 2009. Tras el análisis de los resultados de 2006, debido al plazo que nos supone realizar el despliegue del plan de mejora, tomamos la decisión de realizar la ESP cada dos años, modificando la periodicidad anual que se realizaba hasta entonces, *crit 3a*. En 2008, dada la coincidencia de fechas entre la realización de la encuesta y la negociación del convenio colectivo, decidimos aplazarla hasta el año siguiente para que los resultados no estuviesen "contaminados" por dichas negociaciones. La encuesta consta de 62 preguntas divididas en diez dimensiones y se realiza en papel, entregando un sobre a cada persona de la Organización, con un plazo de entrega para enviarlo por correo externo a la sede de la consultora que nos apoya, garantizando de esta forma la máxima confidencialidad. La participación es del 60%. Está segmentada por niveles organizativos, colectivos y ámbito geográfico. Los resultados de las encuestas se presentan a la totalidad de las Personas de MB en reuniones generales y los planes de mejora se elaboran con la participación de cada uno de los colectivos. Dada la limitación de espacio, presentamos los resultados segmentados más significativos.

Objetivos: El índice global de satisfacción de las Personas es Objetivo Clave para MB. Junto a éste, la satisfacción con el liderazgo o estilo de mando, y desde el 2008, la satisfacción con el sistema de Ticketing también son Objetivos Clave y conforman la Línea Estratégica "que las Personas estén satisfechas por trabajar en MB".

Los Objetivos Clave se definen desde el Proceso de Política y Estrategia en la elaboración de cada Plan Estratégico. Los objetivos para el resto de Indicadores se definen en los Procesos colaboradores. El criterio general para el establecimiento de los objetivos, de cara a propiciar la mejora, es superar el resultado anterior. En el caso de no alcanzar el objetivo establecido, realizamos un ajuste, adecuando los objetivos a los resultados obtenidos.

Comparaciones: MB es el único metro que realiza, de forma sistemática, encuestas de satisfacción de las Personas, consultando a la totalidad de la plantilla. Por este motivo no podemos utilizar comparaciones con otros metros o empresas de transporte por ferrocarril metropolitano. Nos comparamos con el Hospital de Cruces (Q plata 2008) empresa de servicio público, de referencia en Bizkaia y con servicio a un alto número de Clientes.

Satisfacción global de las Personas: El Indicador de la *fig 7a1* representa la media de la satisfacción de las diez dimensiones que forman parte de la ESP. Durante el año 2009 se ha producido un cambio de tendencia positivo en la satisfacción, fruto de consolidación de las acciones de mejora desarrolladas tras las encuestas 2005 y 2006, que nos corrobora la eficacia de nuestro enfoque para la mejora de la satisfacción de las Personas de MB.

Fig 7a1 Satisfacción global de las Personas

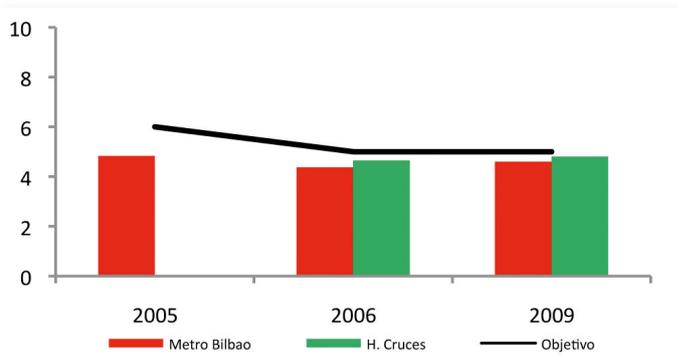
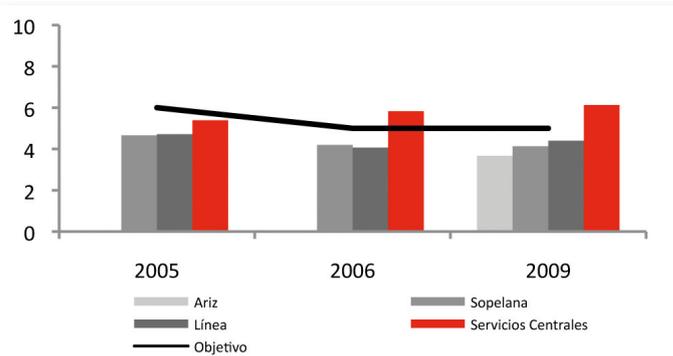


Fig 7a2 Satisfacción global por ubicación geográfica



La *fig 7a2* es un ejemplo de la segmentación por ámbito geográfico utilizada para detectar las mejoras a desarrollar en función de la residencia de trabajo de los diferentes colectivos.

Fig 7a3 Satisfacción de las Personas con el estilo de mando

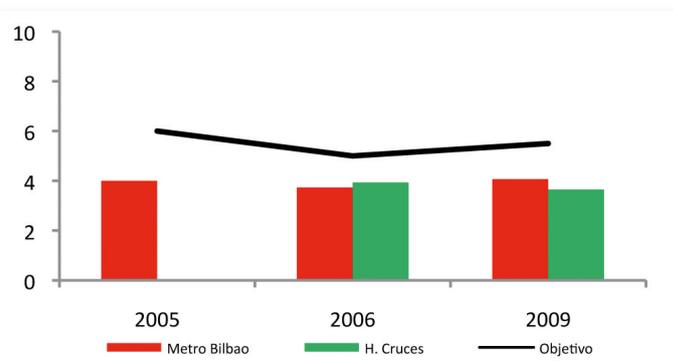
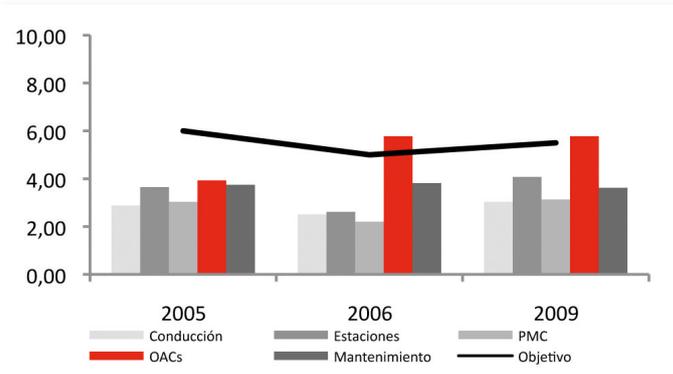


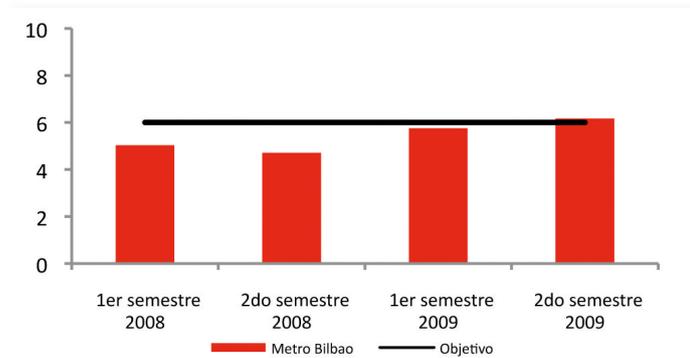
Fig 7a4 Satisfacción con el estilo de mando por colectivos



Satisfacción con el estilo de mando: Mediante este Indicador medimos el estilo de mando y el ejercicio del liderazgo. Consultamos

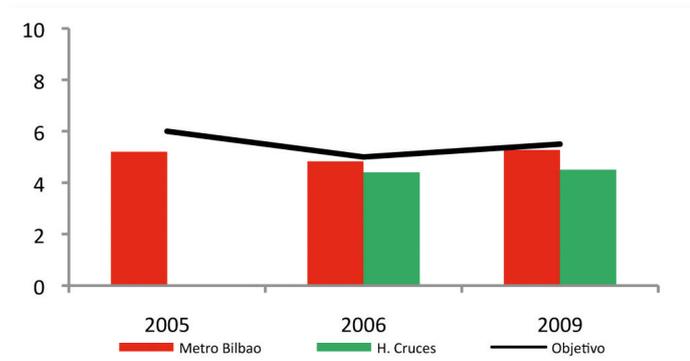
a las Personas aspectos como la accesibilidad, capacidad de escucha o asunción de responsabilidades. La mejora de los resultados en la medición del 2009 es efecto directo de las mejoras desarrolladas en este ámbito, **crit 1**. La **fig 7a4** muestra la segmentación que realizamos por colectivos. Uno de los colectivos en los que hemos mejorado de forma significativa la satisfacción con el estilo de mando es conducción y estaciones. Esta mejora responde a reestructuración de la Unidad de Línea y la creación de los Equipos, asignando tutores/as a las Personas de Línea, mejorando la relación líder-personal colaborador, **crit 1e**.

Fig 7a5 Satisfacción con el sistema de Ticketing



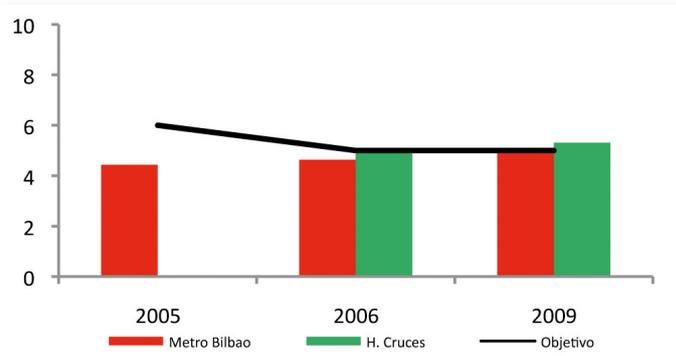
Satisfacción con el sistema de Ticketing: Desde el 2007 medimos en encuestas semestrales específicas la percepción de las Personas de MB con el sistema de Ticketing, Objetivo Estratégico desde el año 2008. Año a partir del cual y fruto del análisis de encuestas de clientela y como sugerencia del personal de estaciones se puso en marcha un proyecto de mejora del sistema de Ticketing, **crit 1b**, este plan de mejora ha modificando la tendencia del Indicador, presentando resultados positivos en las tres últimas mediciones.

Fig 7a6 Satisfacción con los Valores



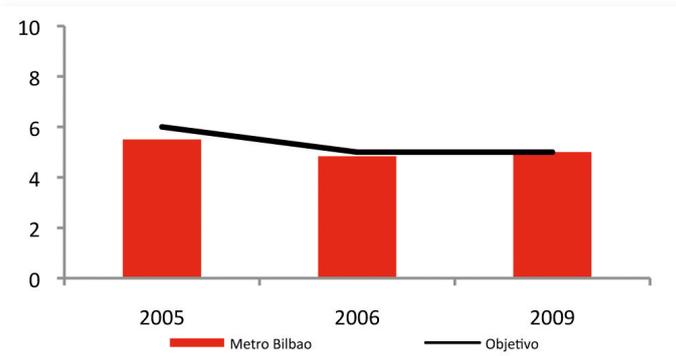
Satisfacción con los Valores: Mediante este Indicador medimos la satisfacción de las Personas con nuestros Valores, consultamos aspectos como la atención a la clientela, nuestra actuación ante la puntualidad, imagen y respeto a normas internas, compañerismo, mejora e innovación, etc. La identificación con los Valores es la dimensión mejor valorada en nuestra encuesta de satisfacción. La mejora de los resultados en la última medición responde al esfuerzo desarrollado en el proyecto de Liderazgo en 2007, el despliegue de los Comportamientos Estratégicos y el impulso de los líderes en la creación de Equipos de Mejora, **crit1**.

Fig 7a7 Satisfacción con las condiciones y entorno de trabajo



Satisfacción con las condiciones y entorno de trabajo: Mediante este Indicador medimos la satisfacción de las Personas con el entorno y las condiciones de trabajo, consultamos sobre los aspectos relacionados con la prevención de riesgos, horarios y condiciones de trabajo, conciliación de vida laboral y personal y valoración las negociaciones colectivas. La mejora de este Indicador responde a las diversas actuaciones realizadas para mejorar las condiciones de trabajo: Conciliación de la vida laboral con la personas, **crit 3e**. Beneficios sociales, **fig 3e1**. Mejoras en la prevención desde el Subproceso Promover la Salud y la acción Preventiva, **fig 3e2**. La planificación del servicio anual PAS, **crit 5b**, o la adecuación del horario de paso de trenes de primera y última hora para facilitar al personal el desplazamiento a su puesto de trabajo.

Fig 7a8 Satisfacción con la integración



Satisfacción con la integración: Mediante este Indicador medimos la satisfacción de las Personas con su integración en MB, consultamos aspectos como la seguridad del puesto de trabajo y futuro de la Empresa, reconocimiento social, orgullo de pertenencia, conocer planes de futuro de la empresa y satisfacción con las acciones de mejora de la anterior encuesta. Esta es la segunda dimensión mejor valorada de la encuesta. Este resultado responde al desarrollo de las acciones de mejora establecidas fruto del análisis de las encuestas 2005 y 2006 y a la consolidación, estabilidad y crecimiento del proyecto de MB.

Satisfacción con la formación: Mediante el Indicador de la **fig 7a9** medimos la satisfacción de las Personas con la formación en MB, consultamos aspectos como la adecuación de la formación al puesto, los formadores, las metodologías, la preocupación de MB con la formación en comparación con otras empresas, implicación de líderes en la formación y recursos financieros destinados. Las mejoras se desarrollan en los Planes de Acción anuales del Proceso Desarrollo Profesional: mejora de los procesos de detección de necesidades, diseño de acciones de formación específicas por colectivos, mejora en la comunicación y

seguimiento de los procesos de formación, [fig 3b2](#) y [fig 3b3](#). De cara a mejorar la tendencia del Indicador y recuperar los resultados del 2005 se están desarrollando durante el 2010, mejoras en la detección de necesidades y en las habilidades del personal formador interno.

Fig 7a9 Satisfacción con la formación

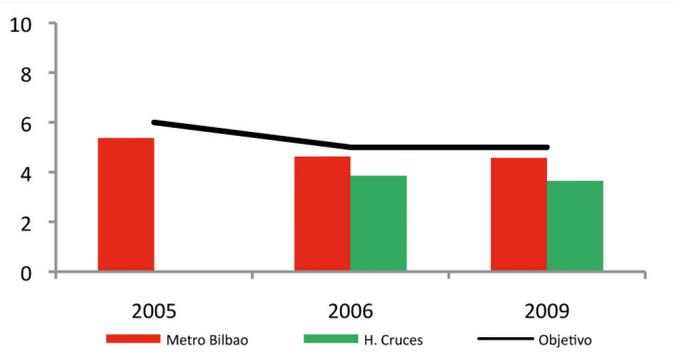
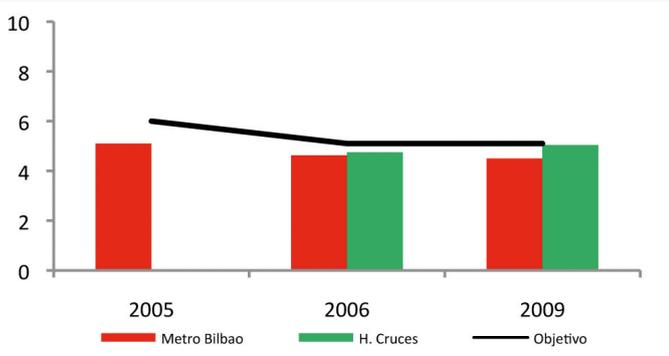
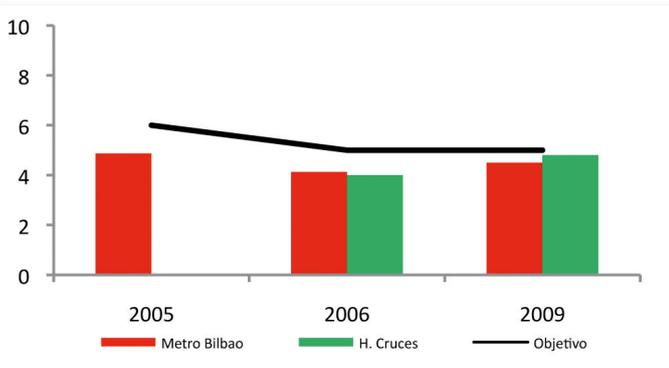


Fig 7a10 Satisfacción con la comunicación



Satisfacción con la comunicación: Mediante este Indicador medimos la satisfacción de las Personas con la comunicación en MB, consultamos aspectos como la eficacia de Intranet, conocimiento y adecuación de los canales, conocimiento del desempeño del puesto, e información sobre el cambio. Fruto del análisis de las encuestas y del Benchmarking con otras Organizaciones, se han desarrollado diversas mejoras en este ámbito, [fig 2b3](#). Mejoras significativas son el diseño del Mapa de Comunicación, [crit 3d](#), nuevos contenidos en la intranet Gure Tokia, [fig 4e2](#) y el desarrollo de una ampliación corporativa para el lanzamiento de encuestas "online" sobre temas puntuales.

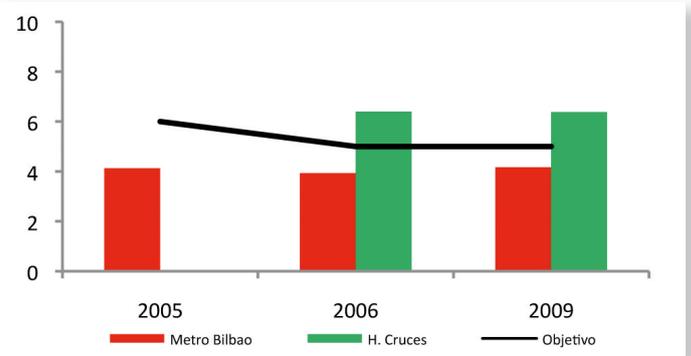
Fig 7a11 Satisfacción con la retribución



Satisfacción con la retribución: Mediante este Indicador medimos la satisfacción de las Personas con la retribución. Consultamos aspectos

sobre los salarios, el reconocimiento y beneficios sociales, la adecuación del salario al trabajo desarrollado y la comparación con otras empresas. El incremento de la satisfacción desde el ejercicio 2006 responde a la negociación y aplicación del nuevo convenio colectivo 2008-2010 y a las acciones desarrolladas desde el Proceso Sistema de Reconocimiento en sus sucesivos Planes de Acción, [crit 3e](#).

Fig 7a12 Satisfacción con las relaciones internas

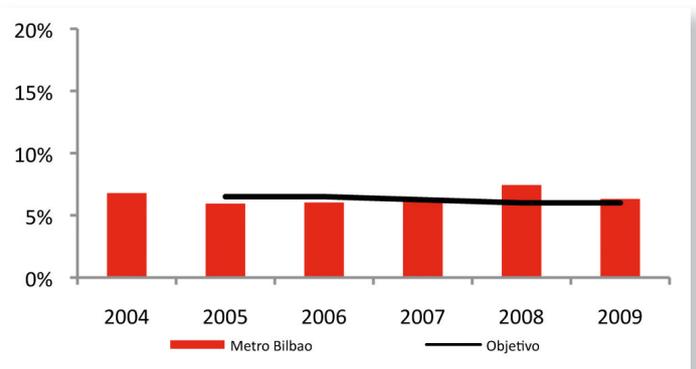


Satisfacción con las relaciones internas: Mediante este Indicador medimos la satisfacción de las Personas con las relaciones internas en MB, consultamos aspectos como el compañerismo y la colaboración, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos y las relaciones interdepartamentales. En este aspecto, fruto del análisis de las encuestas se ha impulsado el trabajo en equipo, la creación de Equipos de Mejora y el continuo despliegue de la Gestión por Procesos, así como el cambio organizativo de Línea, [crit 1e](#).

7b. Indicadores de Rendimiento

En MB, además de los Indicadores de percepción, con el fin de medir de forma indirecta factores que inciden en la satisfacción de las Personas, gestionamos una amplia batería de Indicadores de rendimiento. Estos Indicadores se gestionan desde los Procesos de Definición de Política de Recursos Humanos, Promover la Salud y la Acción Preventiva, Desarrollo Profesional, Dimensionamiento e Incorporación de Personal, Comunicación Interna, Gestión del Conocimiento y Mejora Continua.

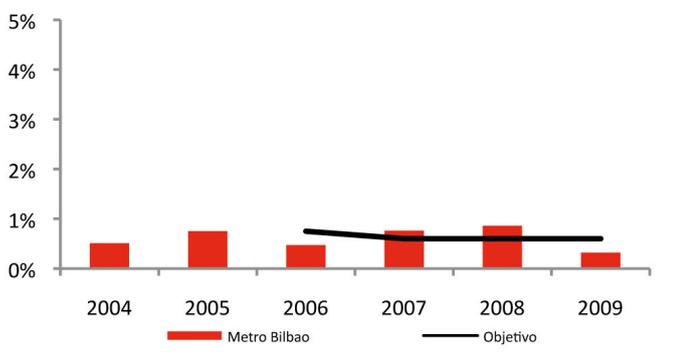
Fig 7b1 Absentismo laboral por ITCC



Absentismo laboral por ITCC: Este Indicador mide el índice de absentismo por enfermedad común y accidente no profesional. Fruto del análisis sistemático que se realiza desde los Procesos de Promover la Salud y Definición de Política de Recursos Humanos, se han desarrollado numerosas mejoras desde el 2004, [fig 3e2](#). La desviación en el ejercicio 2008 fue causada por la acumulación de bajas por enfermedad de larga

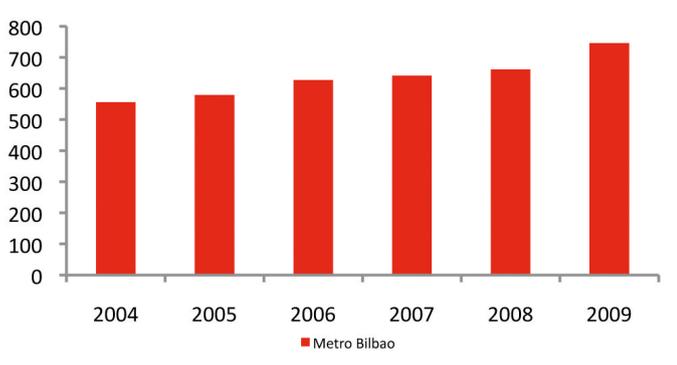
duración. Actividades preventivas de la salud como las campañas de vacunación antigripal y antitetánica, la marcha saludable, los cursos de deshabituación tabáquica, el plan de choque frente a la gripe A han supuesto una reducción paulatina del absentismo desde el 2004 en un 7,5%, mostrando el Indicador una tendencia positiva.

Fig 7b2 Absentismo laboral por ITCL



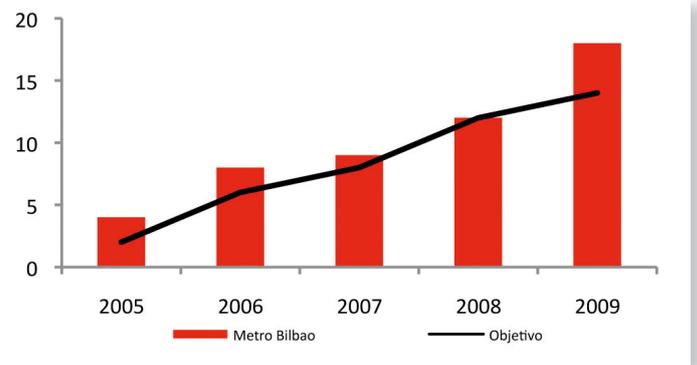
Absentismo laboral por ITCL: Este Indicador mide el índice de absentismo por enfermedad profesional y accidente profesional. Conseguimos estos bajos niveles de accidentabilidad gracias al trabajo preventivo desarrollado desde el Proceso promover la Salud y definición de Política de Recursos Humanos y las Unidades que intervienen en el mismo (Mantenimiento de Instalaciones, Mantenimiento de Unidades-tren y el Colectivo de Línea). Fruto del análisis sistemático del absentismo y del procedimiento de investigación de incidentes y accidentes y de las auditorias trienales, se han desplegado diferentes mejoras, fig 3e2. Ejemplo de ellas son los talleres psicosociales desde el 2005, el trabajo del equipo Elkar Hartura 2005, el procedimiento de coordinación de actividades empresariales en 2007 o la evaluación de riesgos psicosociales en 2008.

Fig 7b3 Número de Personas que trabajan en MB



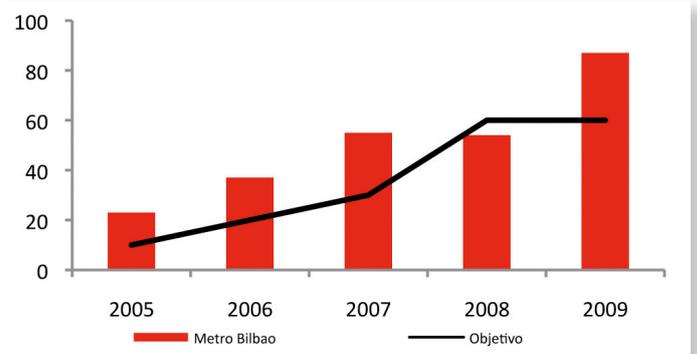
Número de Personas trabajando en MB: Este Indicador mide el incremento de plantilla coherente con el compromiso de cobertura de plantilla y el sucesivo crecimiento de la línea. La adecuación del número de Personas se realiza desde el Proceso de Dimensionamiento e Incorporación de Personal, desde el que se establecen parámetros clave del dimensionamiento, adecuados a la realidad de la función, el análisis de la movilidad y la planificación de las rutas profesionales.

Fig 7b4 Número de Equipos de Mejora



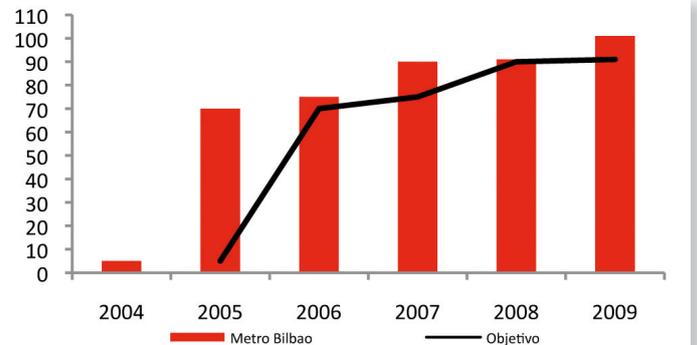
Número de Equipos de Mejora: Mediante este Indicador medimos el número de Equipos de Mejora en funcionamiento anualmente. Estos equipos se crean para el desarrollo de mejoras con una participación multidisciplinar. La tendencia del Indicador es positiva desde 2004, año en el que se adopta el modelo EFQM como modelo de referencia en la gestión.

Fig 7b5 Número de Personas participando en Equipos de Mejora



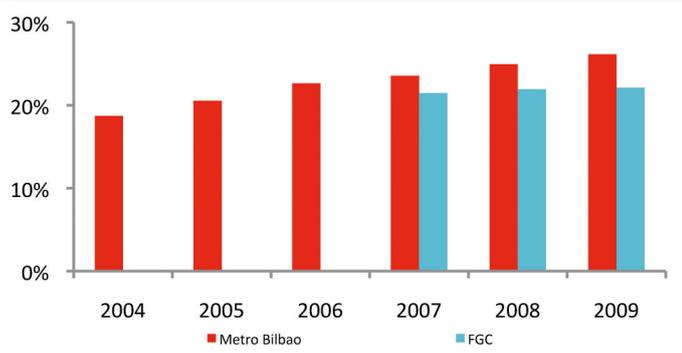
Número de Personas participando en Equipos de Mejora: Medimos la participación de las Personas en Equipos de Mejora. Las y los líderes impulsan el trabajo en Equipo y estimulan el carácter Innovador de las Personas, crit 1. El seguimiento de estos Equipos se realiza desde el Proceso de Mejora Continua.

Fig 7b6 Número de Personas participando en Procesos



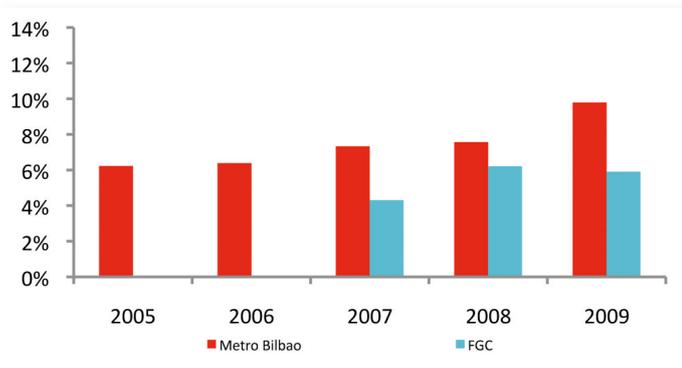
Número de Personas participando en Procesos: Medimos el número de Personas que participan de forma activa en los Procesos de gestión. Desde la implantación del Proceso de Política y Estrategia en el ejercicio 2004, hemos incrementado la participación en los Procesos tanto en número de Personas como en colectivos que participan en los mismos. Nuestro objetivo es crecer en participación respecto el año anterior, respondiendo al crecimiento propio de MB como Organización.

Fig 7b7 Porcentaje de mujeres en MB



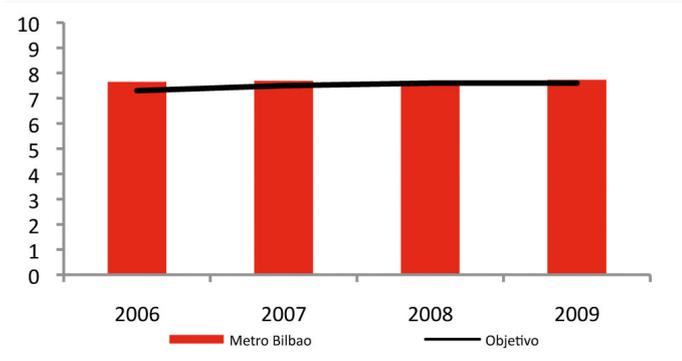
Porcentaje de Mujeres en MB: Este Indicador mide el porcentaje de mujeres en MB del total de plantilla. La tendencia ha sido positiva con la incorporación permanente de mujeres en todas las áreas de la empresa, si bien las acciones relacionadas con el plan de igualdad y la aplicación de la guía de selección igualitaria han potenciado el acceso de mujeres a puestos del área técnica mediante promoción interna.

Fig 7b8 Porcentaje de Personas que se acogen a medidas de conciliación



Porcentaje de Personas que se acogen a medidas de conciliación: Este Indicador mide el porcentaje de Personas de la Empresa que se acogen anualmente a medidas que permiten mejorar la conciliación de la vida laboral y personal, el cual mantiene una tendencia positiva como consecuencia de las acciones llevadas a cabo por encima de lo que marca la ley, [crit 3e](#).

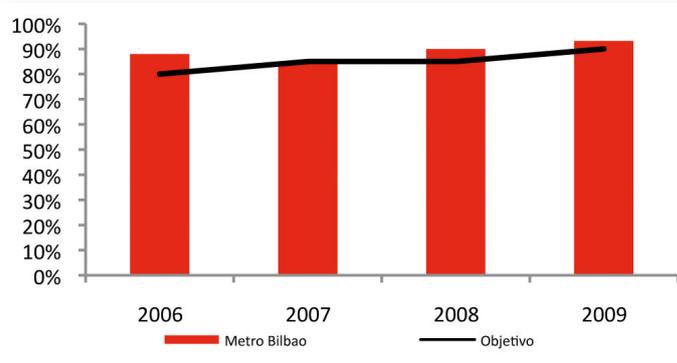
Fig 7b9 Satisfacción de la evaluación de la formación (2do Nivel)



Satisfacción de la evaluación de la formación (2do Nivel): Este Indicador mide la satisfacción de las Personas con las acciones formativas, mediante cuestionarios con 4 dimensiones adaptados

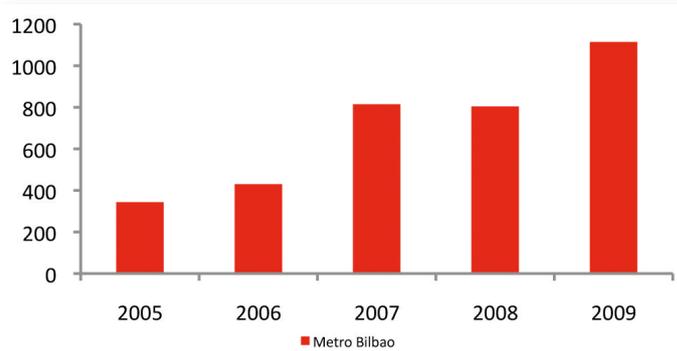
a las diferentes acciones formativas que miden la eficacia de la acción formativa. Se realizan en el momento que se finaliza cada acción formativa mediante Gure Tokia, [crit3b](#). Fruto de la revisión se introducen mejoras que han permitido mantener la tendencia del Indicador en las sucesivas mediciones.

Fig 7b10 Grado de cumplimiento del plan de formación



Grado de cumplimiento del plan de formación: Este Indicador mide el porcentaje de acciones formativas realizadas frente a las planificadas en el plan anual. Obtenemos un alto nivel de cumplimiento gracias al seguimiento realizado desde el Subproceso de Desarrollo Profesional y a las mejoras introducidas, [crit 3b](#).

Fig 7b11 Evolución del buzón de sugerencias



Evolución del buzón de sugerencias: Este Indicador mide el número de sugerencias anuales realizadas a través del buzón de sugerencias, su seguimiento se realiza desde el Subproceso de Comunicación Interna. La tendencia positiva es efecto directo de la potenciación de esta vía para la recogida y respuesta a las necesidades de las Personas. El incremento en el 2009 es debido a la utilización de este canal para la resolución de dudas en la aplicación nuevo Convenio Colectivo 2008-2010.

8. Resultados en la Sociedad



metro bilbao

criterio 8. Resultados en la Sociedad

Desde su origen, Metro Bilbao ha apostado por hacer de su actividad un medio de contribución a la Sociedad y al desarrollo sostenible. Tanto la Misión como la Visión de MB recogen nuestro compromiso con la Sociedad mediante la Mejora Continua de nuestro sistema de Gestión. No obstante, es en el ejercicio 2004, fruto del aprendizaje de la Autoevaluación EFQM, cuando determinamos a la Sociedad como Grupo de Interés y establecemos Líneas y Objetivos Estratégicos propios.

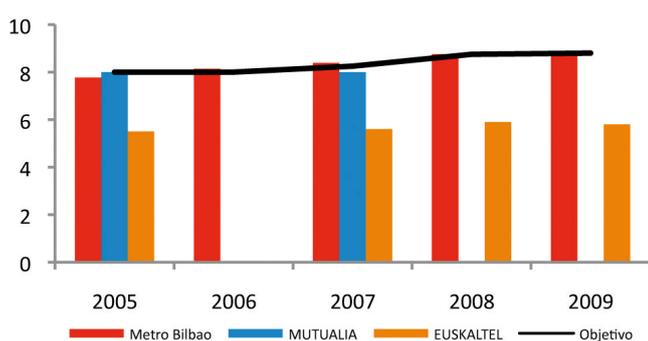
8a. Percepciones

Utilidad y Relevancia Con el fin de medir de forma directa la percepción que la Sociedad y el Entorno tiene con el compromiso social y las políticas de RSC emprendidas por MB, desde el año 2005 realizamos anualmente una encuesta a más de 70 Entidades y Organizaciones representativas de nuestro entorno, con el fin de valorar aquellos aspectos de nuestra actividad hacia la Sociedad que pueden incidir en su satisfacción. Entre los encuestados incluimos Medios de Comunicación, Sindicatos, Agrupaciones de Vecinos y Comerciantes, Universidades, Colegios Profesionales, etc. La encuesta consta de 9 preguntas relacionadas con nuestro compromiso con la Sociedad: Gestión Medioambiental de MB, relación con el entorno, Igualdad de Oportunidades, contribución al Empleo y a la Economía Local, su sistema de Gestión o la participación en Proyectos favorecedores para la Sociedad

Objetivos: El objetivo sobre la satisfacción global de la Sociedad, Objetivo Clave, se establece desde el Proceso de Política y Estrategia coincidiendo con cada ciclo de Reflexión Estratégica, **crit 3c**. Los objetivos para el resto de los Indicadores los establecemos desde los Equipos de cada uno de los Procesos que colaboran, desde su ámbito, en la consecución del Objetivo Estratégico: Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, Gestión Medioambiental, Gestión Comercial, etc. El criterio general para el establecimiento de los objetivos, de cara a propiciar la mejora, es superar el resultado del año anterior. Cabe destacar en este apartado, que pese al alto nivel de satisfacción alcanzado con la Sociedad, continuamos incrementando los objetivos como mecanismo de mejora en la adaptación y respuesta a sus necesidades.

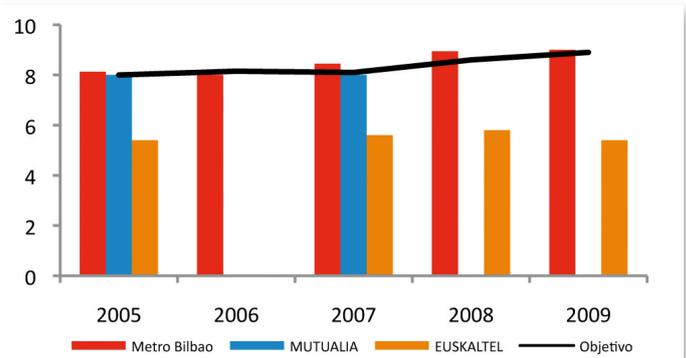
Comparaciones: Debido a que MB es la única Empresa de transporte público metropolitano, tanto a nivel nacional como internacional, que realiza encuestas de satisfacción a la Sociedad, no nos es posible realizar comparaciones directas con Empresas de nuestro sector. Nos comparamos con MUTUALIA (Q Oro 2008 y Premio Iberoamericano 2009) y con EUSKALTEL (Q Oro 2008) ambas empresas con las que realizamos actividades de Benchmarking, tanto en el ámbito de la gestión como en prácticas de Responsabilidad Social. Son también Empresas de referencia en Bizkaia, con servicio a un alto número de Clientes.

Fig 8a1 Satisfacción global de la Sociedad



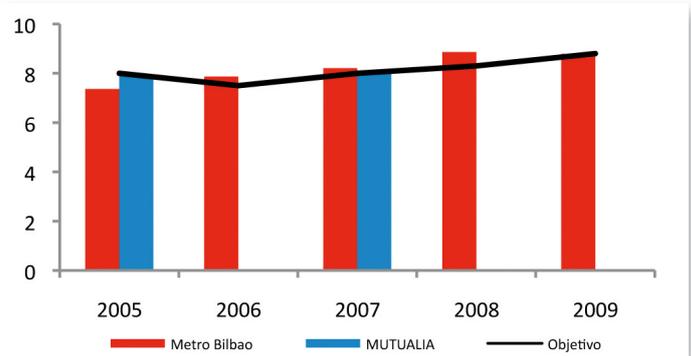
Satisfacción Global: Medimos la valoración global de la Sociedad de MB como Organización Socialmente Responsable. La alta valoración y tendencia positiva a lo largo de los años es efecto directo de las políticas, estrategia y planes desarrollados en este ámbito.

Fig 8a2 Preocupación de MB de cuidar el medio ambiente y potenciar la relación con su entorno



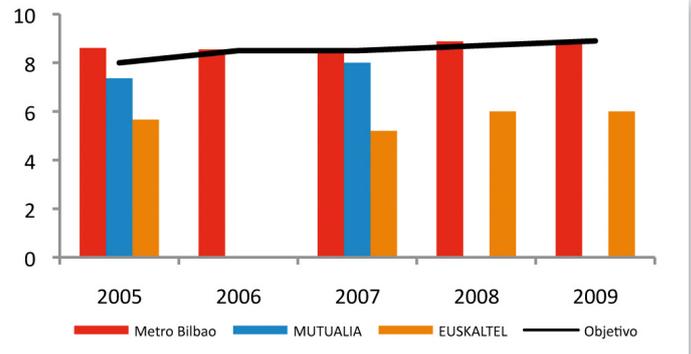
Cuidado del Medio Ambiente y relación con el entorno: Medimos la percepción que tiene la Sociedad con las prácticas medioambientales y de relación con nuestro entorno. El incremento sostenido de la percepción desde el ejercicio 2006 es debido al esfuerzo realizado por MB, plasmado en las certificaciones ISO14001, SGE21 y EMAS, la realización de las campañas Metro Bio, así como la concienciación medioambiental a través de nuestras publicaciones en Metroberri.

Fig 8a3 Igualdad de Oportunidades



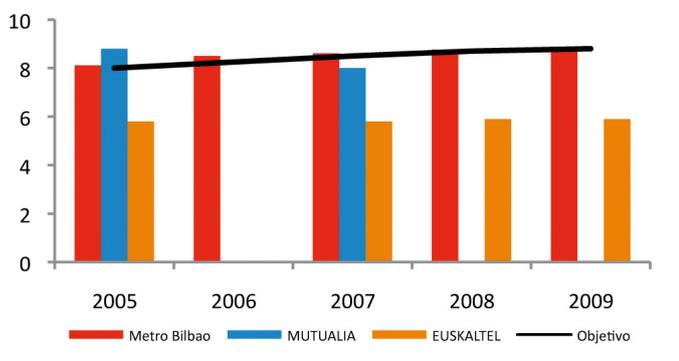
Igualdad de Oportunidades: Las tendencias positivas reflejan la percepción que tiene la Sociedad sobre las acciones desarrolladas, **crit 1e** y **3a**, para favorecer la igualdad en un sector tradicionalmente masculino: Programa OPTIMA con Emakunde, Guía de lenguaje igualitario, Cartelería en el Día Internacional de las Mujeres o nuestro Plan de Igualdad.

Fig 8a4 Contribución a la economía local y a generar empleo



Contribución a la economía local y a general empleo: Medimos la percepción que tiene la Sociedad con la aportación de MB, como eje vertebrador del sistema de transporte de viajeros y viajeras de Bizkaia, a la economía local y a la generación del empleo. La tendencia positiva refleja la consolidación de MB como primer transporte público de Bizkaia, el aumento de las líneas y el incremento constante del número de viajeros/as.

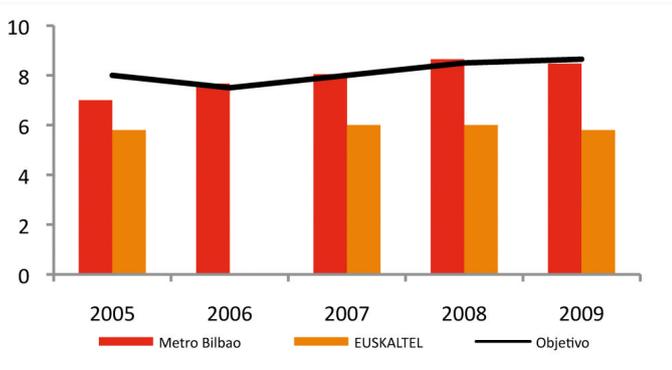
Fig 8a5 Gestión basada en principios de CT y Mejora Continua



Gestión basada en principios de Calidad Total y Mejora Continua:

Este Indicador mide la percepción con nuestro sistema de gestión, basado en los principios de la Calidad Total y la Mejora Continua. El resultado es reflejo de la incidencia directa de la gestión sobre nuestros servicios y sobre el estado de nuestras instalaciones. Realizamos la difusión de nuestros resultados y actividades a través de Metroberri, página Web, Memorias de Actividad, visitas guiadas a nuestras instalaciones, notas y ruedas de prensa, [crit 2d](#).

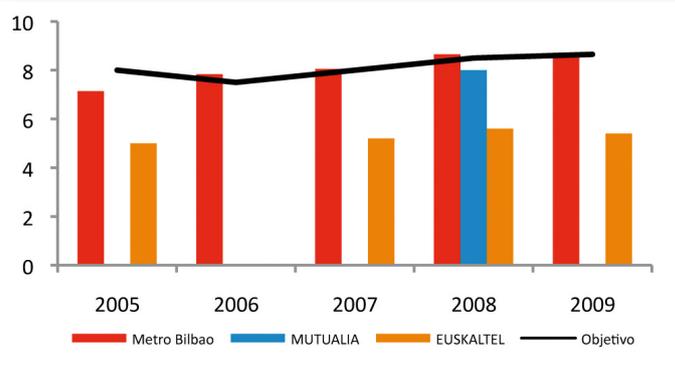
Fig 8a6 Colaboraciones con Asociaciones Culturales y Agentes Sociales



Colaboraciones con Asociaciones Culturales y Agentes Sociales:

Este Indicador mide la satisfacción con nuestra Estrategia de colaboración con Organizaciones Sociales. La tendencia positiva tiene como causa el establecimiento en 2005 de unos criterios generales de colaboración en el Proceso de Responsabilidad Social Corporativa. Los patrocinios que realizamos desde MB se determinan según estos criterios: desarrollo social de los colectivos más desfavorecidos, desarrollo del deporte no profesional, la juventud y la cultura, etc.

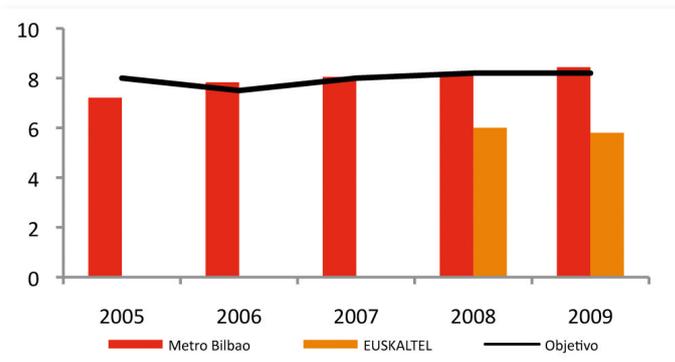
Fig 8a7 Colaboración en nuevos proyectos e ideas



Colaboración en nuevos proyectos e ideas favorecedoras para la Sociedad:

Este Indicador mide la percepción de las colaboraciones que realizamos, tanto sobre ideas propias como con las colaboraciones que realizamos a propuestas de otras Organizaciones. El resultado es reflejo de la colaboración sistemática en diferentes eventos sociales, culturales y deportivos tales como Día Internacional de la Mujer, Día Mundial del Medio Ambiente, Semana de la movilidad Sostenible, Prueba cicloturista Bilbao-Bilbao, Rutas cardiosaludables, etc.

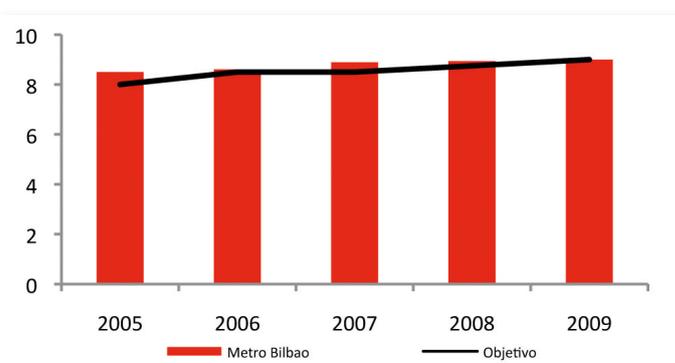
Fig 8a8 Respuestas ágiles a propuestas de colaboración



Respuestas ágiles a propuestas de colaboración:

Medimos la percepción sobre la respuesta que ofrecemos a las propuestas de colaboración en eventos o iniciativas sociales. La tendencia positiva refleja el compromiso adquirido desde el Proceso de Gestión Comercial, desde el que nos comprometemos a estar presentes en todas las ruedas de prensa organizadas por las entidades con las que colaboramos.

Fig 8a9 MB con otras Empresas de Transporte Público



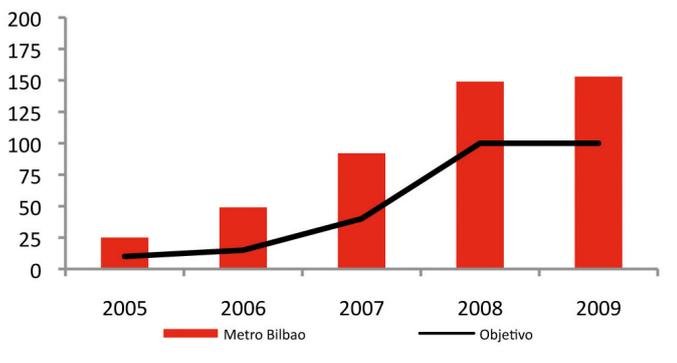
Comparativa de Metro respecto a otras Empresas.

Este Indicador mide la satisfacción de la Sociedad con el compromiso social mostrado por MB en comparación con otras Empresas de Transporte Público, Los resultados son altamente satisfactorios y se alcanzan los objetivos.

8b. Indicadores de Rendimiento

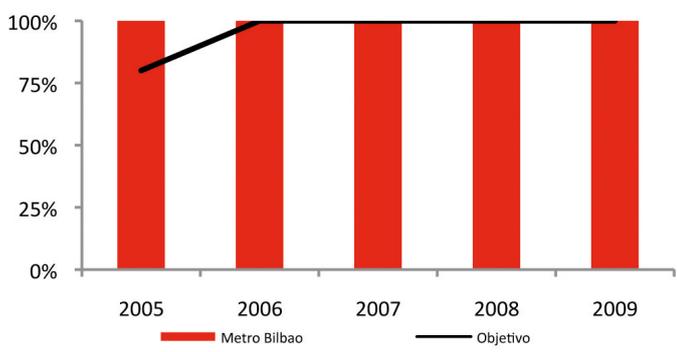
Metro Bilbao dispone de una amplia batería de Indicadores de rendimiento que nos permite medir el impacto de nuestras actividades en la Sociedad. Estos Indicadores no son considerados como Clave y no llevan asociadas comparaciones, a pesar de ello, con el fin de incentivar la mejora, establecemos objetivos desde los Procesos responsables: Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, Gestión Comercial, Comunicación Externa o Gestión Medioambiental.

Fig 8b1 Acuerdos de colaboración con Organizaciones Sociales



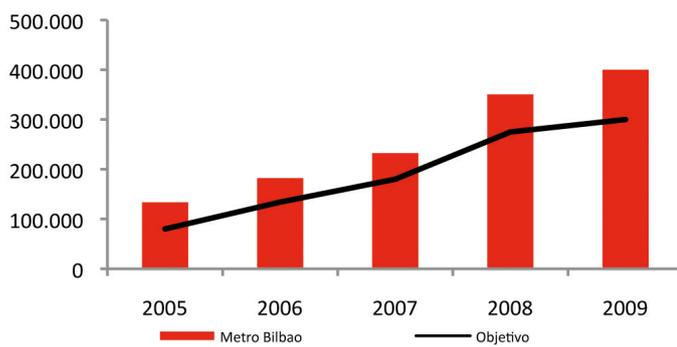
Acuerdos de colaboración con Organizaciones Sociales. Este Indicador mide el número de patrocinios realizados anualmente, tomando como base los criterios fijados para la realización de los mismos. En 2009, debido a los recortes presupuestarios decidimos mantener el objetivo y a pesar de ello conseguimos superar los resultados del 2008.

Fig 8b2 Participación en ruedas de prensa



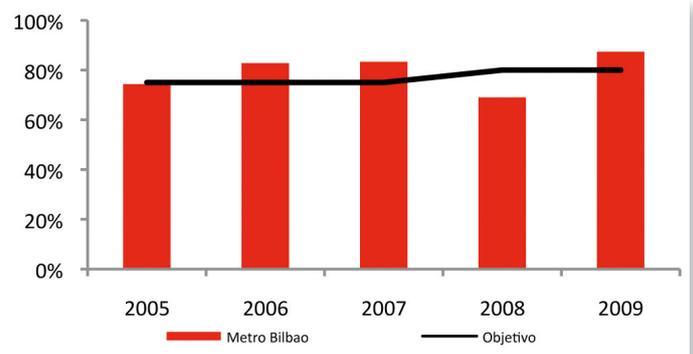
Porcentaje de participación de MB en ruedas de prensa a las que es convocado. Como ha quedado señalado, desde MB hemos adquirido el compromiso de estar presentes en las convocatorias de la totalidad de las ruedas de prensa organizadas por las entidades con las que colaboramos. La finalidad es dar respaldo a las Organizaciones con las que colaboramos. La gestión y seguimiento de estas actividades las realizamos desde el Proceso de Gestión Comercial.

Fig 8b3 Número de visitas a la página Web



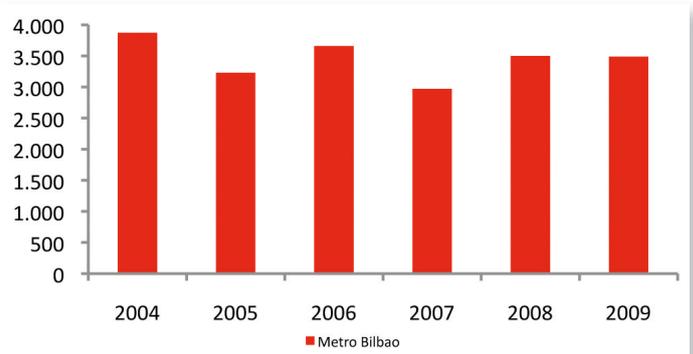
Número de visitas a la página Web. Medimos mensualmente el número de accesos a nuestra página Web. Realizamos un análisis del acceso a los diferentes contenidos con el objetivo de mejorar este servicio. El incremento de accesos a nuestra página es efecto directo de la adaptación y mejora sistemática de la página, haciéndola más dinámica, con más variación de contenidos y con mayor oferta de información. Así mismo, la Web ha evolucionado hacia un concepto de más colaboración, ya que los Procesos de Gestión están utilizando activamente esta plataforma: Realización de encuestas del Panel MB "on-line", gestión de proveedores o la recepción de quejas, reclamaciones, sugerencias y opiniones de la Clientela a través del "email" de la página.

Fig 8b4 Porcentaje de noticias positivas en prensa respecto al total



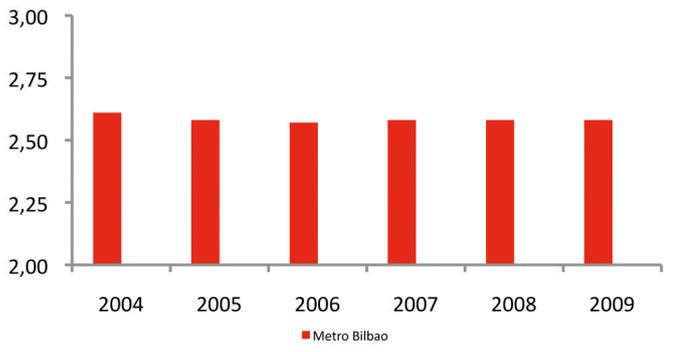
Porcentaje de noticias positivas en prensa respecto al total: Este Indicador refleja el impacto informativo de MB en prensa, en cuanto al porcentaje de noticias positivas sobre el total de apariciones en ese medio. La gestión de este Indicador se realiza desde el Proceso de Comunicación Externa, desde el que tratamos de mantener informada a la Sociedad de todos los aspectos relativos a la empresa y al servicio, a través de una política de comunicación transparente y fluida, fomentando una imagen de empresa de referencia en el transporte público. El resultado del ejercicio 2008 fue debido a la concurrencia de diversos factores (inundaciones, impuntualidades por pruebas para la incorporación del quinto coche, etc.) que tuvieron un impacto negativo en las noticias sobre MB, compensando los impactos negativos con noticias positivas obtuvimos un resultado del 70% de noticias positivas sobre el total de noticias.

Fig 8b5 Número de Personas que visitan nuestras instalaciones



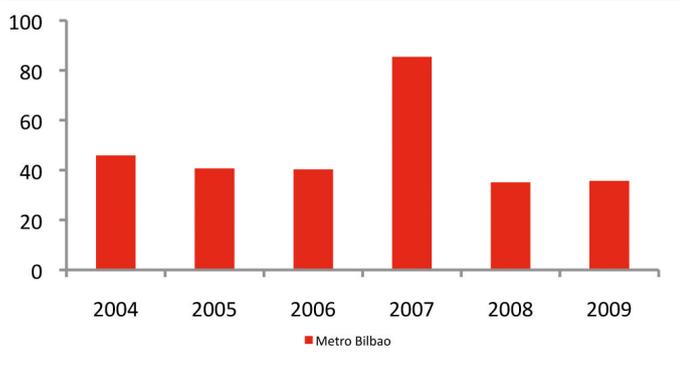
Número de personas que visitan nuestras instalaciones: En línea con nuestro compromiso con la Sociedad, desde el inicio de nuestra actividad, realizamos visitas guiadas de forma gratuita a nuestras instalaciones. Durante estas visitas, dirigidas a escolares mayores de 8 años, pensionistas, asociaciones socioculturales, centros de día, etc. se realiza una visita guiada por el PMC, las Estaciones y se accede, en función de la dimensión de los grupos, a la cabina de Conducción. Además, también realizamos visitas con perfil más técnico a estudiantes de últimos cursos de Ingeniería.

Fig 8b6 Consumo Energético Kw-h/coche-Km. (watiohorometro)



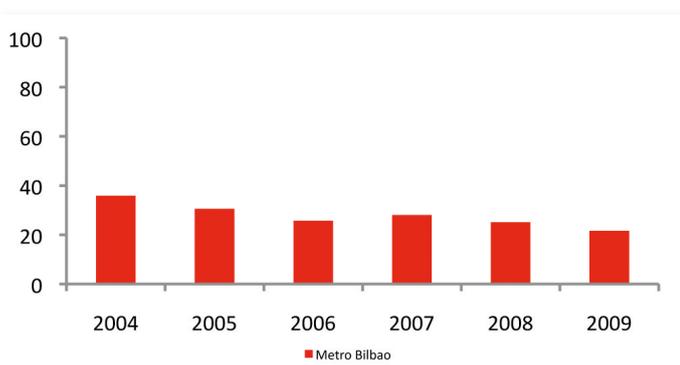
Consumo energético de las unidades: A través de los watiohorómetros, instalación adquirida de forma específica, podemos medir el consumo energético específico en las unidades-tren, en un determinado trayecto. Los resultados obtenidos nos permiten ajustar los tiempos de marcha y los sistemas de conducción con el objeto de minimizar los consumos y los recursos energéticos. La tendencia se mantiene sostenida a lo largo del tiempo, pese al incremento del servicio que ha supuesto la apertura de nuevas estaciones.

Fig 8b7 Evolución del consumo de agua/Mil Viajeros-Km.



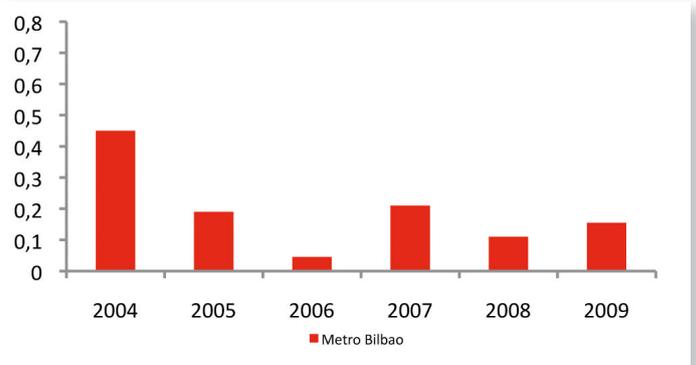
Consumo de agua: Mediante este Indicador medimos el consumo de agua en relación al número de viajeros/as y a los kilómetros recorridos. Enmarcada en nuestra política medioambiental, desde el Proceso de Gestión Medioambiental hemos desarrollado acciones orientadas a la reutilización de un 85% del agua necesaria en el lavado de unidades-tren mediante la instalación de depuradoras en los talleres. La desviación producida en el ejercicio 2007 fue debida a una fuga producida en los talleres de Sopelana, como medida correctora a esta desviación durante el 2008 se puso en marcha un sistema de monitorización de la cuantía de los consumos, para detectar posibles fugas.

Fig 8b8 Evolución de los vertidos de agua/Mil Viajeros-Km.



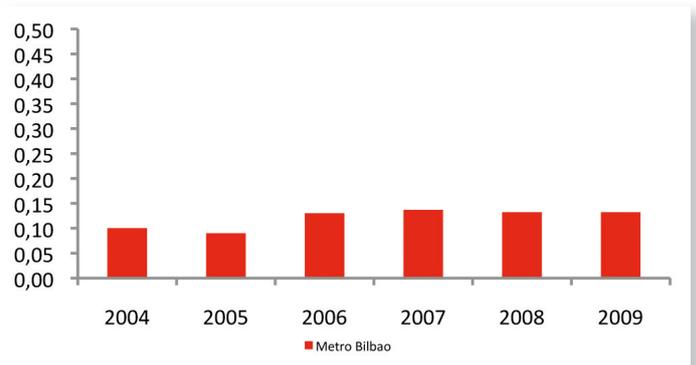
Vertidos de agua: Mediante este Indicador medimos los vertidos de agua en relación al número de viajeros/as y a los kilómetros recorridos. La mayor parte de los vertidos de agua a la red se producen en el lavado de nuestras unidades-tren y por el consumo sanitario. Con el objeto de minimizar los vertidos se han realizado mejoras, como los sistemas de recirculación de agua a través de las depuradoras o la utilización del sistema de limpieza criogénica de los bogies que han contribuido tanto a la reducción en el consumo como de los vertidos.

Fig 8b9 Kgr de residuos peligrosos generados por Mil Viajeros-Km.



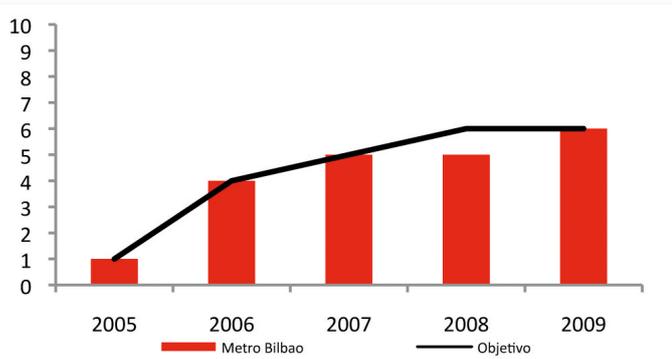
Residuos peligrosos generados: Medimos los kilogramos de residuos peligrosos generados en función de las y los viajeros y los kilómetros recorridos. Todos estos residuos son recogidos y tratados a través de gestores autorizados. Para conseguir reducir estos residuos, desde el proceso de Gestión Medioambiental hemos desarrollado prácticas como la instalación y puesta en marcha de la depuradora del agua de lavado de los bogies. El incremento de los valores en 2007 responde a la puesta en marcha de los nuevos talleres en Ariz. La posterior reducción la conseguimos a través de la implantación del sistema de limpieza criogénica y a la sustitución de la pintura base aceite por pintura base agua en el pintado de las unidades-tren. La diferencia entre los ejercicios 2008 y 2009 es debida a que durante el 2008 se planificaron menos actividades de lavado de unidades-tren que en el 2009.

Fig 8b10 Kgr de residuos no peligrosos generados por Mil Viajeros-Km.



Residuos no peligrosos generados: Medimos los kilogramos de residuos no peligrosos generados en función de las y los viajeros y los kilómetros recorridos. Todos estos residuos son recogidos y tratados a través de gestores autorizados. Con los residuos peligrosos seguimos la misma política de minimización de los residuos que en el caso de los no peligrosos. El incremento en el 2006 responde a que durante ese ejercicio iniciamos la contabilización del papel como residuo no peligroso. La política de minimización que seguimos para estos residuos no se directamente representada en los Indicadores ya que anualmente añadimos en este concepto elementos que antes no se gestionaban: balonas de amortiguación de las unidades, metacrilatos u otro tipo de plásticos.

Fig 8b11 Número de Personas Evaluadoras EFQM de EUSKALIT



Número de Personas Evaluadoras EFQM de EUSKALIT:

Este Indicador representa el número de personas de MB que forman parte del Club de Evaluadores de Euskalit. Potenciamos el incremento del número de personas evaluadoras, no solo como herramienta para la mejora en nuestra gestión interna y aprendizaje profesional, sino como mecanismo para la tracción de la Calidad Total y la Excelencia en las Organizaciones que evaluamos. En estos momentos 6 personas de MB son evaluadoras y 4 de ellas han participado en evaluaciones externas. Otra forma de medir de manera indirecta nuestro impacto en la sociedad es a través de los reconocimientos obtenidos.

La fig 8b12 muestra los hitos, certificaciones y premios obtenidos en relación a nuestro compromiso social.

Fig 8b12 Hitos sociales representativos de MB

Año	Hito
2004	Publicación de la 1ª Memoria de Sostenibilidad
2005	Certificación EMAS. Eco-Management and Audit Scheme
2006	Certificación SGE21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable La Unión Europea distingue a MB con el segundo puesto en los premios EMAS
2007	Premio el Correo Digital a la mejor página Web de empresa Premio Europeo de medio ambiente a la empresa, entregado por IHOBE Entrega de premios a las mejores ideas medioambientales a las personas de MB, desde el proceso de Gestión Medioambiental
2008	Se edita una guía para la incorporación de lenguaje no sexista en todas las comunicaciones de MB Primer premio a nivel de Estado en gestión medioambiental en los premios Europeos de medioambiente Iniciativa Sahara y exposición de los resultados en la estación de Sarriko Exposición de un motor de unidad-tren en la semana de la ciencia Iniciativa del Orfanato-Everest Rutas cardiosaludables para fomentar la actividad física de la Clientela, en colaboración con el Departamento de Sanidad del Gobierno Vasco
2009	Diagnóstico de la situación del euskera en MB y diseño del Plan de Acción Premio a MB como empresa "Líder" en la categoría de Transporte Urbano según el estudio ISSCE, que determina que MB está considerada por los consumidores españoles como la mejor empresa de transporte urbano Exposición de los avances tecnológicos y la innovación de unidades UT 600 en la Semana de la Ciencia Premio Ingenia otorgado por la Fundación Escuela de Ingeniería de Bilbao reconociendo a aquella empresa o institución que ha contribuido con su esfuerzo de forma significativa al desarrollo o difusión dentro del campo de la ingeniería. Proyecto de recuperación energética

9. Resultados Clave



metro bilbao

Critério 9. Resultados Clave

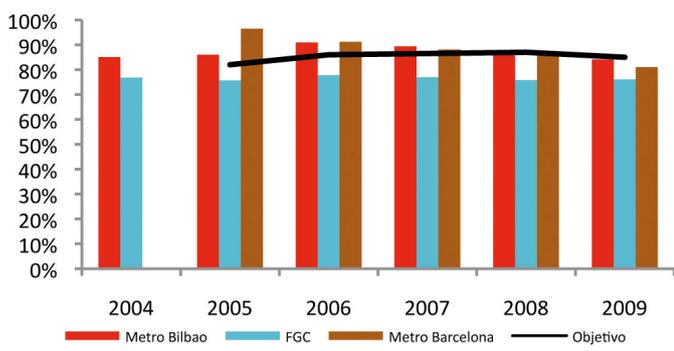
Los Resultados Clave de Metro Bilbao son aquellos que permiten dar respuesta a la Misión y alcanzar la Visión, en consonancia con nuestras Líneas Estratégicas. El despliegue de estos objetivos a lo largo de la Organización lo realizamos a través de la Gestión por Procesos, [crit 5a](#). Incluimos en este apartado los Objetivos Estratégicos que forman parte de nuestro Cuadro de Mando y que no han sido incluidos en los anteriores criterios de resultado. Se presentan Indicadores de resultados totales y segmentados en algunos de ellos, existiendo segmentación en función del tipo de Cliente/a, Línea, Instalación o unidad-tren, que no se presentan en esta Memoria dada la limitación de espacio.

Objetivos: Los Objetivos Estratégicos se definen durante la elaboración de los Planes Estratégicos y se revisan y ajustan anualmente en el marco del Proceso de Política y Estrategia. El criterio general utilizado desde el 2004 es mejorar el resultado del año anterior. Ocasionalmente, el objetivo puede ser igual o inferior al del año anterior si este se considera excepcional. Los objetivos para el resto de los Indicadores los establecemos desde los Equipos de cada uno de los Procesos que colaboran, desde su ámbito, en la consecución de los Objetivos Clave: Planificar el Servicio, Gestión del Ticketing, Planificación Económico Financiera, Gestión Comercial o Mantenimiento de Instalaciones. Se establecen objetivos a los Indicadores desde el 2005, fruto de la puesta en marcha de la Gestión por Procesos.

Comparaciones: Nos comparamos con Metro Madrid y Metro Barcelona como primeros metros del Estado, referentes en el transporte suburbano y con FGC (Ferrocarriles de la Generalitat de Cataluña) por ser una empresa avanzada en la gestión y que en cuanto a número de líneas, personas transportadas y volumen de negocio guarda mucha similitud con Metro Bilbao. Cabe destacar que en el cálculo de algunos de los Indicadores como la puntualidad, los ingresos atípicos o el número de reclamaciones existen algunas diferencias en el criterio del cálculo del Indicador entre los Operadores. A pesar de ello, el análisis de las tendencias de estos Indicadores y las actividades de Benchmarking realizadas con estos metros son de vital importancia como herramienta para nuestra Mejora Continua.

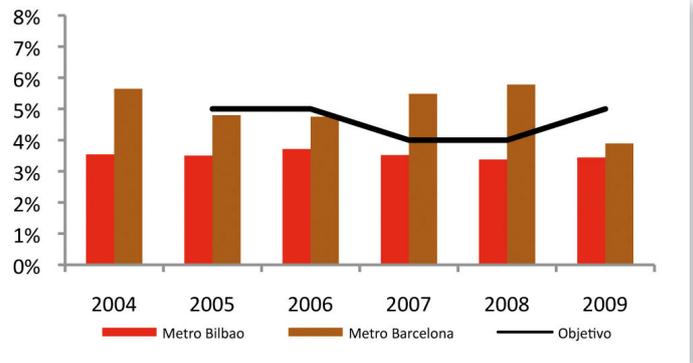
9a. Resultados Estratégicos Clave

Fig 9a1 Índice de Cobertura



Índice de Cobertura: Es el resultado de dividir los ingresos operacionales entre los gastos operacionales. Este Indicador indica el ratio de autofinanciación de Metro Bilbao. El establecimiento de los objetivos está condicionado por los proyectos a afrontar en cada uno de los ejercicios, apertura de nuevas estaciones, nuevas incorporaciones, etc. así como variaciones de las tarifas eléctricas, nuestra principal materia prima, y los costes de personal. La gestión adecuada de nuestros recursos económicos, [crit 4b](#), nos permite alcanzar altos resultados en un Operador de Transporte Público.

Fig 9a2 Porcentaje de ingresos atípicos sobre ingresos totales



Ingresos atípicos: Medimos el porcentaje de ingresos por actividades diferentes a nuestra fuente de ingresos principal, que es la venta de billetes. En este apartado incluimos los ingresos por publicidad en los soportes de nuestras instalaciones, las campañas publicitarias, rodajes de spots, largometrajes y cortometrajes. A pesar de que no alcanzamos el objetivo establecido, gracias a las mejoras incorporadas, [fig 4b3](#), conseguimos mantener la tendencia frente al incremento anual de los ingresos por venta de billetes, manteniendo constante el porcentaje que estos ingresos suponen sobre los ingresos totales. Cabe reseñar en este Indicador, la Política de Metro Bilbao respecto a la publicidad, donde procuramos mantener un equilibrio entre el volumen y calidad de la misma y el prestigio e imagen de nuestras instalaciones.

Fig 9a3 Número de Clientes/as

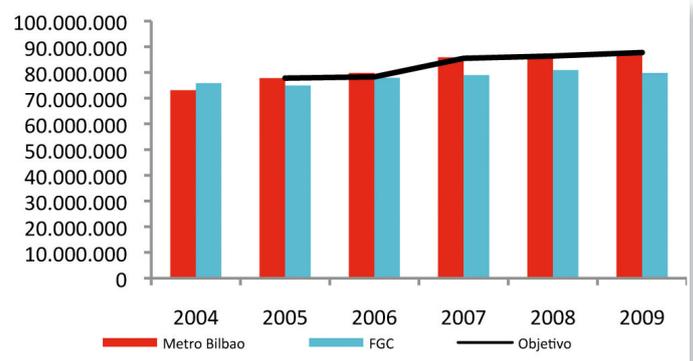


Fig 9a4 Incremento porcentual del número de clientes/as

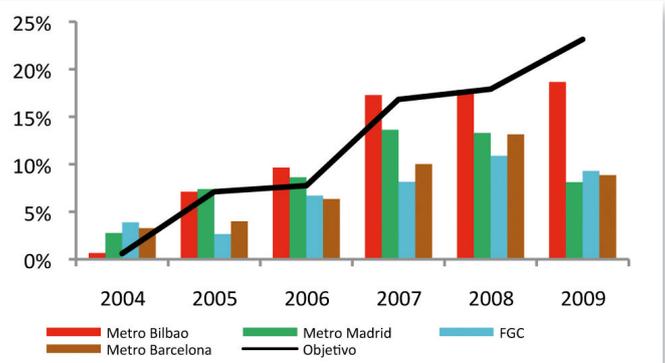
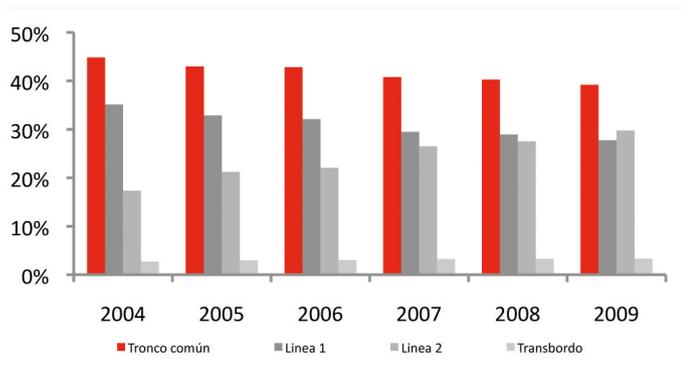


Fig 9a5 Porcentaje de Clientes/as por Líneas



Número de Clientes: El número total de Clientes/as transportados es resultado clave en nuestra gestión. El resultado y la tendencia de este Indicador es efecto directo de la definición de nuestros servicios para dar respuesta a las necesidades y expectativas de la Clientela, *crit 5b*. La tendencia positiva refleja la consolidación Metro Bilbao como eje vertebrador del transporte en Bizkaia. Durante el ejercicio 2009, cuestiones de carácter social como la situación económica o la evolución del empleo han afectado tanto a Metro Bilbao como al resto de los Operadores de Transporte en el número de personas transportadas, sin alcanzar el objetivo cuya previsión se realiza con 6 meses de antelación. En la *fig 9a4* comparamos el crecimiento porcentual desde el 2004 en el número de clientes/as. En el 2009 se constata la menor incidencia de la situación económica actual a Metro Bilbao que al resto de operadores. Gracias al sistema de validación del billete a la entrada y salida de nuestras instalaciones, realizamos un seguimiento exhaustivo y diario de la movilidad de nuestros viajeros/as. Mediante la segmentación de la *fig 9a5* analizamos el porcentaje de uso y la movilidad de nuestra Clientela en los diferentes tramos de la Línea. La consolidación de la Línea 2 significa una mayor movilidad de la Clientela frente a los viajes realizados en el tronco común.

Fig 9a6 Índice de puntualidad

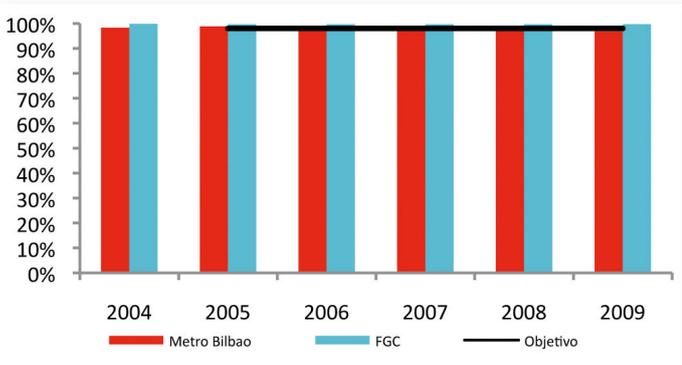
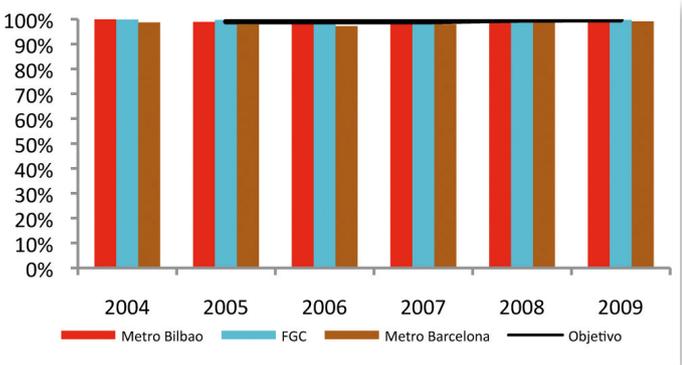
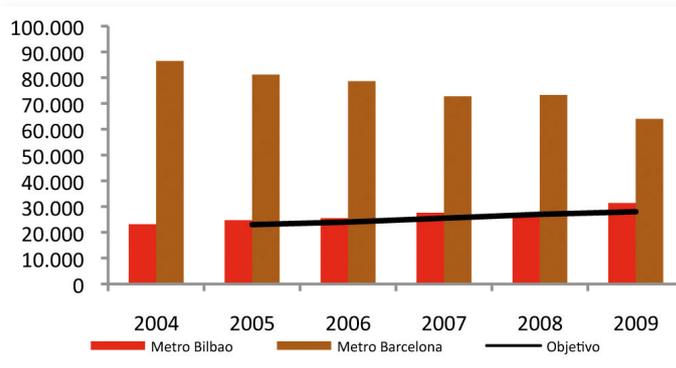


Fig 9a7 Porcentaje de servicios ofertados realizados



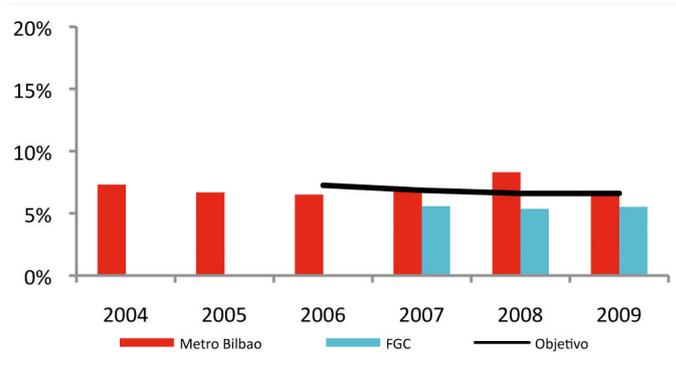
Puntualidad y fiabilidad: Mediante estos Indicadores medimos el porcentaje de trenes que han sufrido retrasos superiores a cinco minutos, *fig 9a6*, y el porcentaje de servicios realizados sobre los ofertados, *fig 9a7*. El cumplimiento con el servicio, el seguimiento de la puntualidad y el cumplimiento de los horarios es actividad principal del Puesto de Mando Centralizado, el seguimiento, análisis y mejora de la puntualidad y la fiabilidad se realiza en el marco del Proceso de Producir el Servicio, *crit 5d*, consiguiendo un rendimiento alto y sostenido en ambos Indicadores. Desde los Procesos colaboradores del objetivo, Mantenimiento de Unidades y Mantenimiento de Instalaciones, se realiza una corrección y mejora de las posibles incidencias en trenes e instalaciones con afectación al servicio. El ligero descenso en la puntualidad durante el ejercicio 2009 ha sido provocado por las necesarias pruebas para la puesta en marcha de las nuevas unidades-tren UT600 y la incorporación del quinto coche a los trenes.

Fig 9a8 Número de Clientes/as para una reclamación



Número de Clientes/as para una reclamación Medimos el número de clientes/as que tienen que pasar por nuestras instalaciones para que uno de ellos realice una reclamación. La aplicación RQS puesta en marcha en 2007, *crit5e*, nos permite realizar una cuantificación y análisis de los diferentes tipos de reclamaciones desde cada Proceso, desde los que se establecen las mejoras para su minimización. La tendencia positiva y la reducción del número de las reclamaciones responde al trabajo desarrollado desde los Procesos para en la eliminación del origen de las reclamaciones: mejora del sistema de Ticketing, mejora de la atención a la Clientela, mejoras en el sistema de las puertas de los trenes, mejoras en los sistemas de información, reducción de ruidos, etc.

Fig 9a9 Índice de Absentismo.



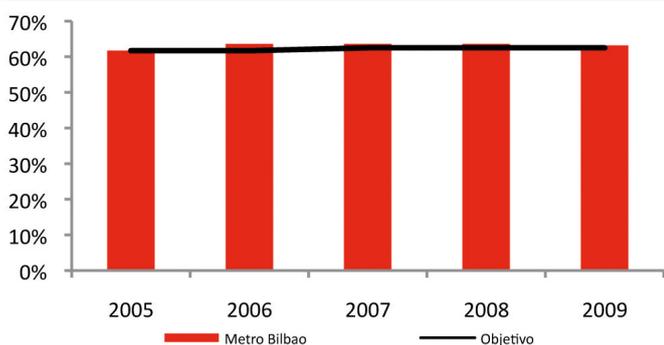
Índice de absentismo: Mediante este Indicador medimos la suma de los absentismos por enfermedad y accidente no profesional junto a los absentismos por accidente laboral y enfermedad profesional. Cuanto menor es el valor del Indicador, mejor es el resultado. La tendencia positiva se debe al trabajo desarrollado desde los Procesos de Definición de Política de RRHH y el Subproceso Promover la Salud y la Acción Preventiva. El incremento puntual del absentismo

en 2008 fue debido a la acumulación de bajas por enfermedad de larga duración. En los últimos ejercicios, además de las medidas de prevención de riesgos y de vigilancia de la salud, se han desarrollado mejoras como el bonus de presencia y el bonus por objetivos, para su aplicación en 2010.

9b. Indicadores Clave de Rendimiento

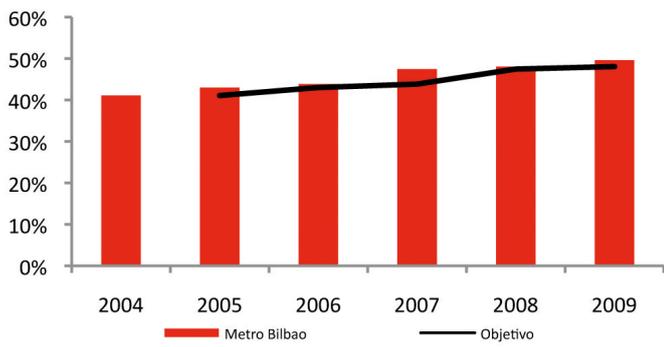
Metro Bilbao dispone de una amplia batería de Indicadores de rendimiento que nos permiten anticipar los resultados mostrados en el **crit 9a**. Con el fin de incentivar la mejora, y colaborar en la consecución de los Objetivos Estratégicos, establecemos los objetivos desde los Procesos colaboradores: Planificar el Servicio, Gestión Comercial, Planificación Económico Financiera o Mantenimiento de Instalaciones.

Fig 9b1 Índice de productividad de los turnos



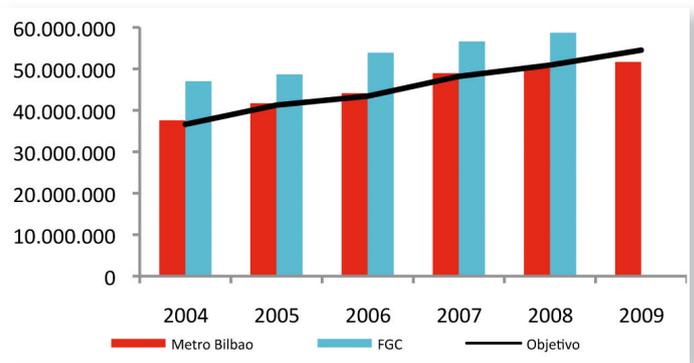
Índice de productividad de los turnos: Mediante este Indicador medimos la productividad de los turnos de conducción. Establecemos el objetivo desde el Proceso de Planificar el Servicio. Fruto de la gestión realizada en el Proceso, en el que se coordinan las actividades de las Unidades de Organización, Marketing, Línea y Oficina Técnica conseguimos mantener una tendencia alta y sostenida de la productividad de los turnos de conducción, dando respuesta a la diversidad de los servicios de trenes, **crit 5b**.

Fig 9b2 Porcentaje clientes/as transportados por MB respecto al total de Operadores de Bizkaia



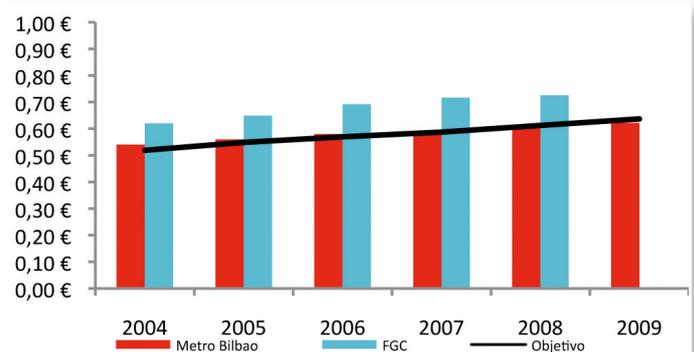
Porcentaje de clientes/as transportadas por MB respecto al total de Operadores de Bizkaia: Este Indicador mide el número de viajeros/as en porcentaje, que transporta Metro Bilbao dentro del volumen total de transporte de viajeros/as en Bizkaia. Nos sirve de comparativa respecto al resto de Operadores. La tendencia es positiva en la totalidad de las mediciones realizadas. Nuestro objetivo es mejorar el resultado del año anterior. El continuo aumento del volumen de viajeros/as anual de Metro Bilbao, hace que el peso porcentual aumente sobre el del resto de Operadores de Transporte Público, ganando cuota de mercado respecto a los demás.

Fig 9b3 Ingresos por transporte de viajeros/as



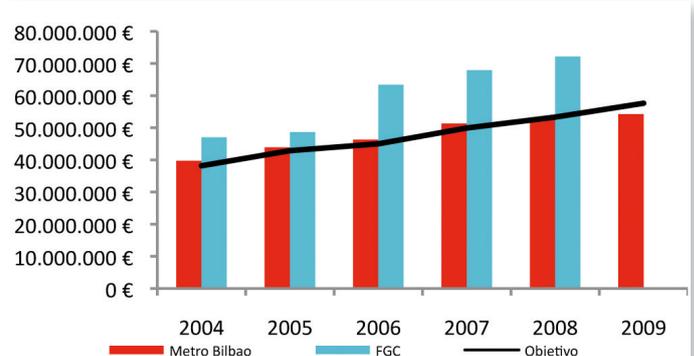
Ingresos por transporte de viajeros/as: Mediante este Indicador medimos los ingresos por nuestra actividad principal que es el transporte de viajeros y viajeras. El objetivo lo establecemos anualmente en la elaboración de los presupuestos, teniendo en cuenta, como en el caso anterior, la previsión de los viajeros/as y las previsiones de utilización de los diferentes títulos de transporte. La mejora de nuestros servicios, nuestra permanente adaptación a las demandas de la Sociedad y la Clientela, y el continuo crecimiento de la línea permiten el incremento anual de estos ingresos y la tendencia positiva del Indicador. La desviación en la consecución del objetivo en el 2009 responde a incidencia directa de la situación económica y laboral actual a la previsión del número de viajeros/as transportados.

Fig 9b4 Ingreso operacional por viajero/a



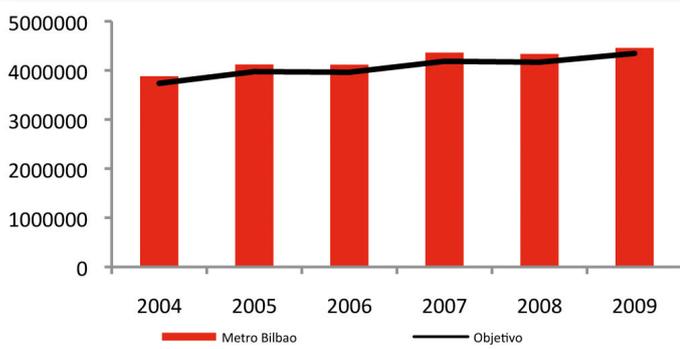
Ingreso operacional por viajero/a: Mediante este Indicador medimos cuál es nuestro ingreso operacional medio por viajero/a transportado. El objetivo se establece anualmente en la elaboración de los presupuestos, teniendo en cuenta la previsión de los viajeros/as y las previsiones de utilización de los diferentes títulos de transporte. La tendencia positiva del Indicador incide de forma directa en nuestro Objetivo Estratégico sobre el índice de cobertura.

Fig 9b5 Total ingresos



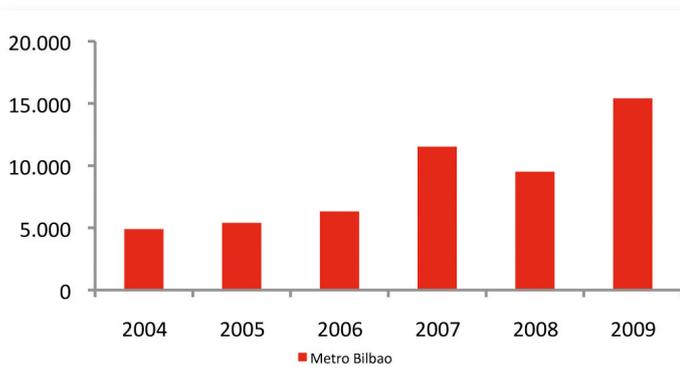
Total ingresos: Mediante este Indicador medimos los ingresos totales de Metro Bilbao. Incrementamos nuestros ingresos por el transporte de viajeros/as mediante la gestión de las actividades atípicas (publicidad, rodajes, etc.), los ingresos financieros y las subvenciones. Establecemos los objetivos anuales, desde el Proceso de Planificación Económico Financiera, en la elaboración de los presupuestos. Cabe reseñar en la comparación con FGC, que los Ferrocarriles de la Generalitat de Cataluña incluyen como área de negocio, además del transporte de viajeros/as, el transporte de mercancías. La desviación en la consecución del objetivo en el 2009 responde también a la incidencia directa de la situación económica y laboral actual a la previsión del número de viajeros/as transportados.

Fig 9b6 Kilómetros recorridos



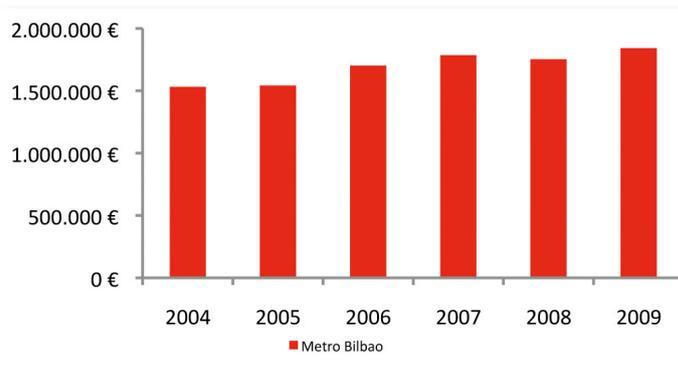
Km. recorridos: Mediante este Indicador medimos el número de kilómetros recorrido en nuestros servicios de transporte regular, en los servicios especiales y los kilómetros recorridos en pruebas con nuestras unidades-tren e instalaciones. Establecemos como objetivo para este Indicador, superar anualmente el número de kilómetros ofertados. La tendencia positiva del Indicador es debida a la ampliación de nuestros horarios de servicio, el incremento de los servicios especiales, y las pruebas realizadas para la puesta en marcha de las nuevas unidades-tren y la incorporación del quinto coche a nuestros trenes.

Fig 9b7 Kilómetros recorridos en servicios especiales



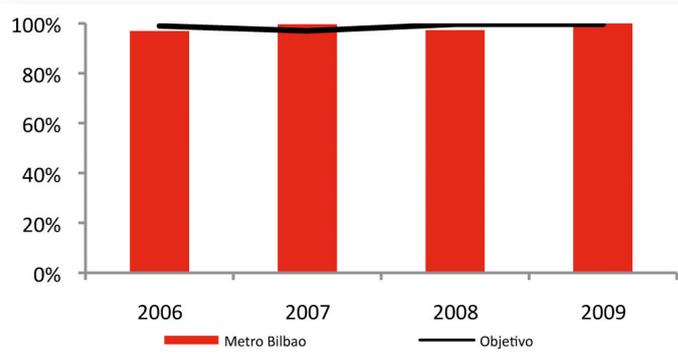
Km. recorridos en servicios especiales Mediante este Indicador medimos el número de kilómetros recorrido en nuestros servicios especiales (cobertura a partidos de fútbol, baloncesto, conciertos, fiestas patronales, manifestaciones, etc.). No fijamos objetivos en este Indicador debido a la incertidumbre y variabilidad en la celebración de este tipo de eventos, sin embargo el incremento de estos servicios refleja nuestra capacidad de adaptación de nuestros servicios estables planificados a la variable demanda de la Sociedad y de nuestra Clientela, *crit 5b*. La variación de 2008 es debida a que parte de los eventos detectados, por su magnitud, no cumplieron los criterios mínimos para la prestación de los servicios especiales no planificados (número mínimo de asistentes al acto, lugar de celebración, etc.).

Fig 9b8 Ingresos por atípicos



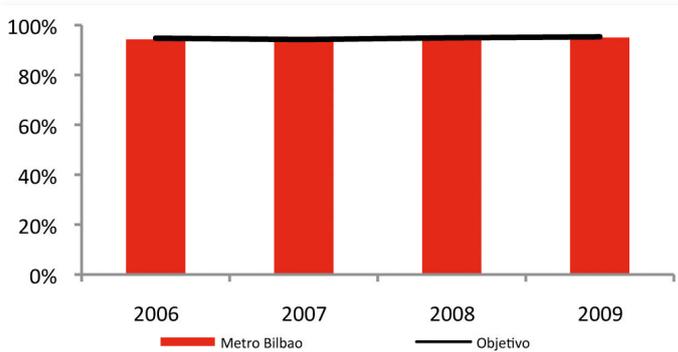
Ingresos por atípicos: Medimos los ingresos que obtenemos por actividades diferentes a nuestra fuente de ingresos principal. Incluimos los ingresos por publicidad en los soportes de nuestras instalaciones y las campañas publicitarias, rodajes de spots, largometrajes y cortometrajes. La tendencia positiva del indicador es efecto de las mejoras desarrolladas para el incremento de los ingresos por esta vía: publicidad en pantallas expendedoras, reunión con agencias de publicidad y productoras o la utilización de las traseras de los paneles de información exteriores como nuevo soporte publicitario.

Fig 9b9 Disponibilidad de los Enclavamientos



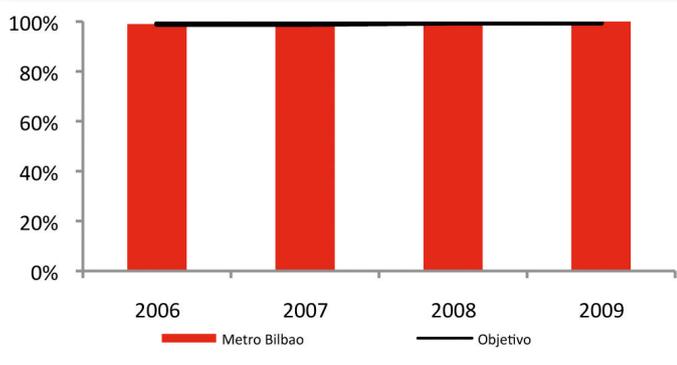
Disponibilidad de los Enclavamientos: Mediante este Indicador medimos en porcentaje el tiempo que los enclavamientos de vía han estado en disposición de funcionar durante el horario de servicio de trenes. El Indicador presenta una tendencia alta y sostenida. Las variaciones de los resultados en los ejercicios 2006 y 2007 se deben a la afectación de los factores meteorológicos y la incidencia de los incrementos bruscos de temperatura que influyen decisivamente en el equipamiento instalado en vía. Para paliar este problema se realizan revisiones y ajustes en los equipos más sensibles a la temperatura en primavera y otoño, adelantándonos a las consecuencias del calor y del frío. El resultado de este Indicador tiene incidencia directa en la consecución de nuestros Objetivos Estratégicos de puntualidad y fiabilidad.

Fig 9b10 Disponibilidad de los Motores de Aguja



Disponibilidad de los Motores de Aguja: Mediante este Indicador medimos en porcentaje el tiempo que los motores de aguja han estado en disposición de funcionar durante el horario de servicio de trenes. La tendencia positiva del Indicador se debe al cambio tecnológico realizado en gran parte de los motores, pasando de un sistema de accionamiento electromecánico a un accionamiento electro hidráulico, mucho más fiable y con unas necesidades de mantenimiento inferiores. Otra mejora que ha colaborado al incremento de la disponibilidad ha sido la inserción de rodillos en las resbaladeras, que permiten un deslizamiento suave de éstas, lo cual, ha colaborado en la disminución de desgastes prematuros.

Fig 9b11 Disponibilidad de las Subestaciones



Disponibilidad de las Subestaciones: Mediante este Indicador medimos en porcentaje el tiempo que las subestaciones eléctricas han estado en disposición de funcionar durante el horario de servicio de trenes. La tendencia positiva del Indicador se debe a las mejoras realizadas en el Proceso de Mantenimiento de Instalaciones, *crit 4c*, que han permitido minimizar las averías durante el servicio. Mediante la utilización de la termografía se detectan puntos calientes, indicativos de conexiones eléctricas deficientes, las cuales son el origen de la mayor parte de las averías que afectan a la disponibilidad de las subestaciones. Al conocer estos puntos y su temperatura es posible decidir el momento idóneo para la reparación, fuera del horario de servicio de trenes, con mínima afectación a nuestros Objetivos Estratégicos de puntualidad y fiabilidad.

Fig 9b12 Clientes/as de Parkings disuasorios

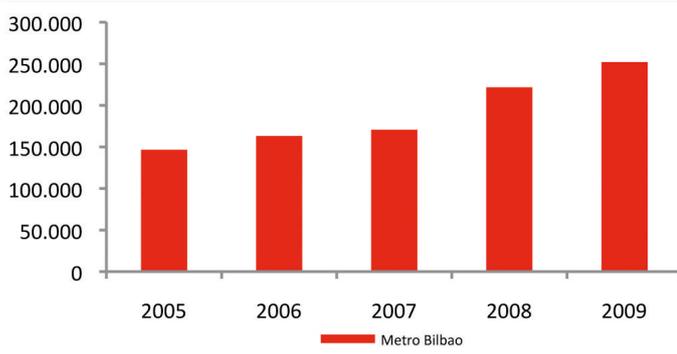
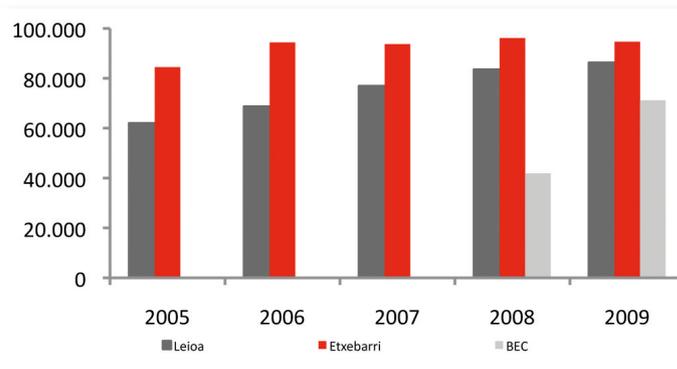
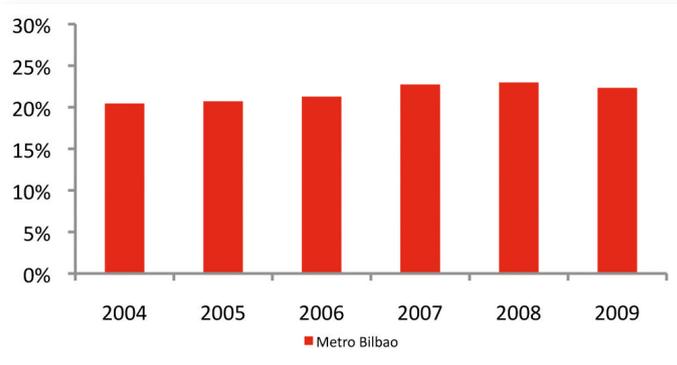


Fig 9b13 Número de clientes/as por Parking



Clientes/as de Parkings disuasorios: Mediante la *fig 9b12*, medimos el volumen de viajeros y viajeras que utilizan los parkings disuasorios. Los tres aparcamientos disuasorios situados a lo largo de la línea de MB están dispuestos estratégicamente con el fin de que poder aparcar el vehículo en la estación y acceder, cómodamente, a los diferentes núcleos urbanos mediante el transporte público. Desde el ejercicio 2009, establecemos objetivos para este Indicador en el Proceso de Gestión Comercial. Con el objeto de potenciar la utilización de estos servicios se han reducido la tarifa inicial de los mismos, estableciendo acuerdos de colaboración con BEC y CTB. La *fig 9b13* muestra la segmentación que realizamos para analizar la utilización en cada uno de los Parkings disuasorios, estudiando las tendencias en cada uno de ellos.

Fig 9b14 Ratio de ocupación



Ratio de ocupación: Mediante este Indicador analizamos el ratio de ocupación de nuestros trenes. Lo calculamos dividiendo las plazas ocupadas (viajeros/as totales por la distancia media recorrida) entre las plazas ofertadas (total de Km. recorridos por el número de plazas de los trenes). Desde nuestra gestión, tratamos de conseguir un equilibrio entre el incremento del ratio de ocupación, que supone una mejora en nuestro índice de cobertura, y el cumplimiento de nuestro índice de comodidad, que incide directamente en la satisfacción de nuestra Clientela. Con el objeto de mantener este equilibrio y respetar nuestro índice de comodidad, *crit 5b*, una de las últimas mejoras realizadas en este aspecto, es la incorporación paulatina del 5º coche a nuestros trenes. Este cambio nos permite transportar un mayor número de viajeros/as, mejorando la comodidad durante el viaje.

Glosario



metro bilbao

Glosario de términos

ABT	Abatxolo
AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación
Alamys	Asociación Latinoamericana de Metros y Subterráneos
ASLE	Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi
ATUC	Asociación Española de Empresas Gestoras de los Transportes Urbanos Colectivos
BARIK	Futura tarjeta sin contacto del Consorcio de Transportes de Bizkaia
BEC	Bilbao Exhibition Centre
CAF	Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles
CD	Comité de Dirección
CTB	Consorcio de Transportes de Bizkaia
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
EIS	Executive Information System
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ESC	Encuesta de Satisfacción de la Clientela
ESP	Encuesta de Satisfacción de las Personas
ETS	Eusko Trenbide Sarea
ETX	Etxebarri
FCE	Factores Críticos de Éxito
FDDI	Interfaz de Datos Distribuida por Fibra
FEKOOR	Federación coordinadora de personas con discapacidad física de Bizkaia
FGC	Ferrocarriles de la Generalitat de Catalunya
GI	Grupos de Interés
Gure Tokia	Intranet corporativa
I.T	Incapacidad Laboral
ITCC	Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes
ITCL	Incapacidad Temporal por Contingencias Laborales
LOPD	Ley Orgánica de Protección de Datos
MO	Modelo Organizacional
M,V,V	Misión, Visión y Valores
MB	Metro Bilbao
OACs	Oficinas de Atención al Cliente
ONCE	Organización Nacional de Ciegos Españoles
PAS	Planificación Anual del Servicio
PEÑ	Peñota
PMC	Puesto de Mando Centralizado
PMRs	Personas con Movilidad Reducida
POR	Portugalete
proTRANS	Registro de Empresas Proveedoras de Transporte
PyE	Política y Estrategia
REDER	Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión
RQS	Reclamaciones, Quejas y Sugerencias
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
SCC	Señalización, Comunicaciones y Control
STZ	Santurtzi
SES	Sestao
SGE21	Norma Certificada de Empresa en Gestión de la Responsabilidad Social
SPVE	Supervisión de Estación
TETRA	Terrestrial Trunked Radio
TIC	Tecnologías de Información y Telecomunicación
UITP	Unión Internacional de Transporte Público
USI	Unidad de Supervisión e Intervención
UT	Unidad Tren



metro bilbao