

# MANUAL DE APOYO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN NORMA UNE-EN 13816

## Capítulo 1.

### El modelo de calidad según EN-UNE 13816

# Índice

---

<b>I.1</b>	<b>¿Por qué una norma específica sobre calidad en pasajeros?</b>	pág. 1
<b>I.2</b>	<b>Modelos explicativos de la Satisfacción del Cliente</b>	pág. 2
<b>I.3</b>	<b>El modelo UNE-EN 13816: el Ciclo de la Calidad</b>	pág. 5
<b>I.4</b>	<b>Cómo establecer la calidad objetivo</b>	pág. 6
<b>I.5</b>	<b>El Sistema de Gestión de la Calidad según UNE-EN 13816</b>	pág. 8
<b>I.6</b>	<b>¿Certificación según ISO 9001:2000 ó según UNE-EN 13816?</b>	pág. 14
<b>I.7</b>	<b>¿Quién es responsable de la calidad del servicio?</b>	pág. 16

## I.1 ¿POR QUÉ UNA NORMA ESPECÍFICA SOBRE CALIDAD EN PASAJEROS?

La forma de entender y de incorporar la calidad en la gestión empresarial va evolucionando con el tiempo. Las experiencias, conocimientos y necesidades actuales han permitido desarrollar nuevos modelos. Los **modelos** son esquemas teóricos que nos facilitan la comprensión y el estudio del comportamiento de la realidad.

Algunos de los modelos se han plasmado en normas. Las **normas** son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos, destinados a ser utilizados sistemáticamente como reglas, directrices o definiciones de características para asegurar que los materiales, procesos y servicios cumplen unos requisitos mínimos de calidad.

La Norma ISO 9002 de 1994 respondía al modelo de “Aseguramiento calidad”. Se trataba de evitar producir bienes defectuosos. Fue sustituida por la Norma ISO 9001:2001<sup>1</sup>, modelo de la “Gestión de la calidad”, que introduce la necesidad de que cada empresa defina su Política de calidad, la implicación de la Dirección, la planificación, la mejora continua, la medida de la satisfacción del cliente,...

La Norma ISO 9004 y el modelo EFQM se consideran paradigmas de la “Calidad total” y persiguen satisfacer las expectativas de los clientes para aumentar la productividad/competitividad. Como ISO 9001, son modelos sobre **gestión de la calidad** (dicen cómo gestionar la calidad pero no cómo definirla). Los resultados de su aplicación en servicios han sido desiguales.

Para dar respuesta a la problemática específica de la **calidad en el servicio** de transporte público urbano de pasajeros (TPU), el consorcio QUATTRO desarrolló el proyecto europeo de investigación “Instrumentos para implantar la calidad en transporte público urbano y su impacto en licitaciones y contratos” (1996 – 1998). Contribuyó a resolver dos cuestiones:

- ¿Cómo definir la calidad del servicio en transporte público de pasajeros?
- ¿Cómo incluir y promover el concepto de calidad en concursos públicos y contratos para incrementar la eficacia?

Con los resultados, el CEN (**Comité Europeo de Normalización**) elaboró la **Norma europea UNE-EN 13816** específica sobre calidad en transporte de pasajeros (en todos los modos).



El informe final, síntesis y recomendaciones de QUATTRO (en inglés) se puede consultar en la página web [http://www2.eur.nl/quattro/final\\_report/QuattroFinalReport.pdf](http://www2.eur.nl/quattro/final_report/QuattroFinalReport.pdf).

Nuestro entorno socioeconómico también ha evolucionado significativamente. Hace 25 años comenzó el acceso masivo a la informática (en 1981 aparece el primer PC de IBM) y en los últimos años se ha producido una evolución tecnológica acelerada y al alcance de la mayoría (telefonía móvil, navegadores personales, compra de billetes por Internet,...). Otros aspectos significativos son la aparición con fuerza de la prensa gratuita (que sirve tanto como cauce para expresión de quejas como de espacio de confrontación política) y el incremento de población (desde final de 2001 hasta final de 2005 España ha aumentado más del 7 % su población, Catalunya un 10 %,...).

En los últimos años el transporte público en determinadas zonas geográficas ha incorporado una imagen de marca común para toda la red. En España se han implantado sistemas tarifarios integrados en algunas áreas metropolitanas, en consonancia con la tendencia integradora de varios países europeos. Es decir, un pasajero puede viajar con un mismo billete a través de diferentes

<sup>1</sup> Ver definición y tipos de normas ISO 9000 y lo que las diferencia de la norma UNE-EN 13816 en el capítulo 6.

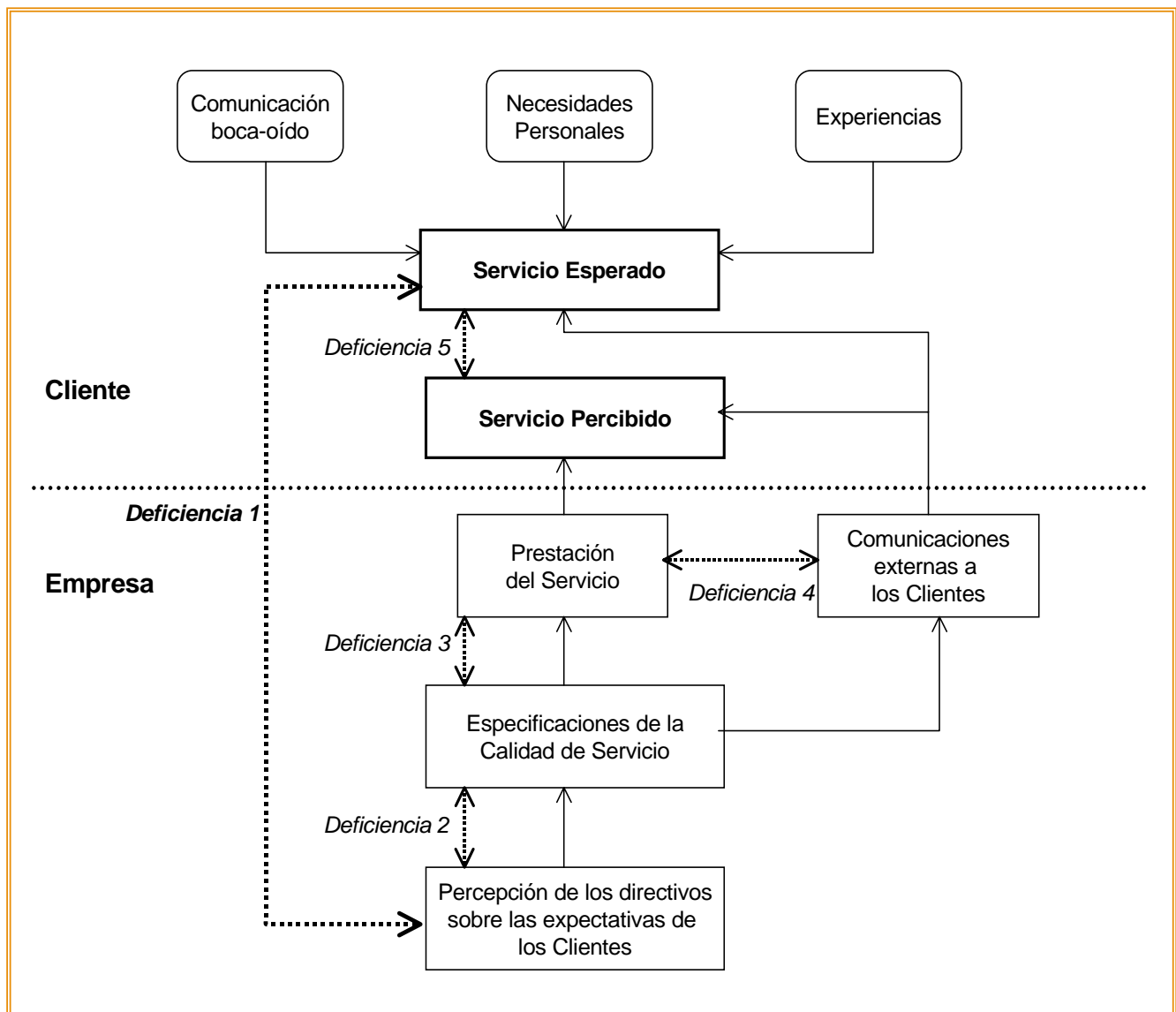
operadores pero bajo una marca común, que debería ser la “garantía” de un buen servicio (desde el punto de vista del usuario), homogéneo y coordinado.

En este contexto socio-económico, los ciudadanos aumentan sus expectativas de calidad de vida (la movilidad es una necesidad básica) y exigen a los gestores públicos más efectividad, eficacia y eficiencia. En consecuencia, se hace necesario coordinar los criterios y homogeneizar los mínimos para mejorar la percepción global de la calidad. La UNE-EN 13816 (definición de calidad del servicio, objetivos y mediciones en transporte público de pasajeros) proporciona una adecuada referencia.

## I.2 MODELOS EXPLICATIVOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La evaluación de la satisfacción del cliente ha de hacerse a partir de medidas de la realidad, pero se necesitan modelos explicativos que establezcan qué es lo que se tiene que medir y qué sentido o interpretación tienen las medidas efectuadas.

El llamado **modelo de las deficiencias** es el primero y quizá el más extendido de entre los elaborados por los estudiosos de estos temas y asume que los clientes valoran la calidad del servicio en función de la diferencia entre las expectativas acerca de lo que recibirán y las percepciones del servicio que realmente se les entrega. Cuanto mayor sea esa diferencia entre las expectativas y el servicio percibido, más lejos estaremos de la satisfacción del cliente.



Fue establecido por Zeithaml, Parasuraman y Berry a lo largo de los 80. A continuación se recoge la síntesis gráfica del modelo según fue presentada por sus autores.

Los autores de este modelo consideran que la eliminación de la diferencia entre servicio esperado (expectativas) y servicio percibido (Deficiencia 5) depende de la disminución de las otras 4 deficiencias, cuya descripción se resume en el cuadro adjunto.

<p><b>Deficiencia 1 Expectativas</b></p>	<p>Diferencia entre las expectativas de los clientes y la percepción que titular y operador tienen sobre dichas expectativas (lo que creen que sus clientes esperan del servicio).</p> <p>Es la denominada deficiencia de Información de Marketing, es decir, la organización no sabe exactamente qué es lo que los clientes valoran y esperan del servicio.</p> <p>Para reducirla, es preciso comunicarse con el cliente, mejorar la capacidad de escucharle, investigar, favorecer la comunicación vertical (con conductores,...), acortar la cadena de mando,...</p>
<p><b>Deficiencia 2 Especificación</b></p>	<p>Diferencia entre la percepción de titular y operador sobre las expectativas de los clientes y las características de calidad que realmente especifican para el servicio.</p> <p>La organización puede tener una correcta percepción de las expectativas de los clientes, pero no traducirla en compromisos o especificaciones concretos de calidad del servicio.</p> <p>Las causas pueden ser diversas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de recursos (por ejemplo, imposibilidad de mejorar la velocidad o la frecuencia de paso por falta de conductores, por falta de vehículos,...).</li> <li>▪ Falta de compromiso por parte de Dirección (del operador o del titular).</li> <li>▪ Condiciones de mercado (los compromisos de calidad pretende sólo igualar lo que hace la competencia y no los requerimientos del cliente).</li> </ul>
<p><b>Deficiencia 3 Prestación</b></p>	<p>Diferencia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente prestado.</p> <p>El sistema de gestión de la calidad no funciona adecuadamente (bien porque las especificaciones son rígidas o demasiado complicadas, por ambigüedades en la definición de tareas y responsabilidad, porque los empleados no tienen las habilidades adecuadas, por falta de recursos, de motivación o de incentivo,...).</p>
<p><b>Deficiencia 4 Comunicación</b></p>	<p>Diferencia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el servicio (falta de comunicación horizontal, comunicación deficiente,...).</p> <p>Las promesas hechas a los clientes están por encima del servicio que realmente se le ofrece (promesas que no se pueden cumplir,...).</p>

Aunque las 4 deficiencias anteriores tienen importancia, la más relevante es la primera, ya que sin conocer las expectativas de los clientes no se puede abordar la reducción de las otras diferencias. Es imprescindible identificar los aspectos del servicio que el cliente considera relevantes y darle a cada uno el peso que le otorga el cliente. La tabla siguiente muestra los resultados obtenidos por Zeithaml, Parasuraman y Berry.

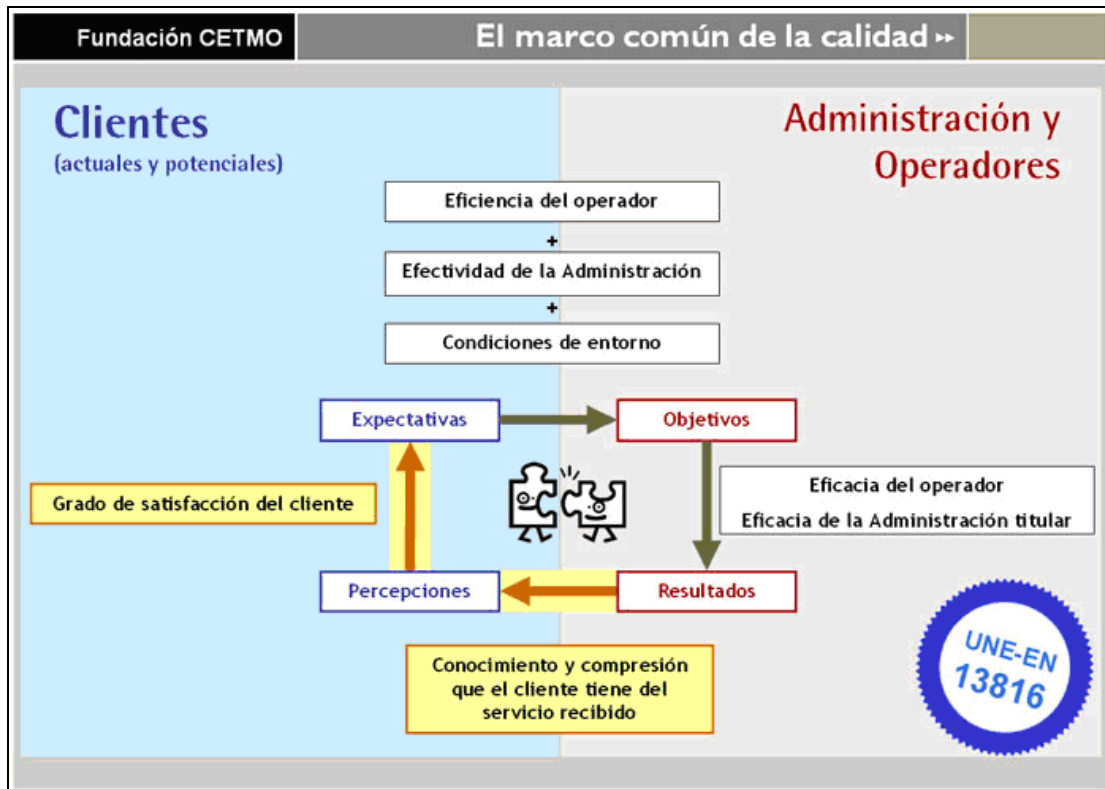
	Descripción de aspectos	Importancia
<b>Fiabilidad</b>	<b>Fiabilidad:</b> Cumplimiento de los compromisos con seguridad y precisión.	<b>32 %</b>
<b>Capacidad</b>	<b>Capacidad de respuesta:</b> Diseño de la oferta. Disponibilidad y rapidez para adaptar el servicio a condiciones cambiantes de la demanda, para atender reclamaciones, para adaptarse a necesidades específicas,...	<b>22 %</b>
<b>Confianza</b>	<b>Seguridad:</b> Gestión y control de los peligros y riesgos.	<b>19 %</b>
	<b>Competencia:</b> Habilidades y conocimientos. La formación y la cortesía de los empleados inspiran confianza, buena voluntad,... Lo contrario, puede aumentar el riesgo percibido, la inseguridad, del pasajero,...	
	<b>Credibilidad:</b> Honestidad, veracidad y confianza en el servicio que se realiza <sup>2</sup> .	
	<b>Amabilidad:</b> Atención, consideración y amabilidad del personal en contacto con el cliente.	
<b>Empatía</b>	<b>Accesibilidad:</b> Acceso fácil a la información, al servicio y al contacto. Un cliente que contacta telefónicamente, si se le deja en espera obtendrá una percepción peor que si recibe atención personalizada, inmediata y eficaz.	<b>16 %</b>
	<b>Comunicación:</b> Información completa y real en un lenguaje comprensible. Capacidad de escuchar.	
	<b>Comprensión:</b> Esfuerzo por conocer y entender las necesidades.	
<b>Elementos tangibles</b>	<b>Soporte físico:</b> Conservación de las instalaciones, los equipos, las personas, higiene y limpieza.	<b>11 %</b>

Este modelo ha sido puesto en cuestión o complementado por otras propuestas, aunque sigue siendo bastante utilizado como base teórica en mediciones del grado de satisfacción de los clientes en otros servicios.

<sup>2</sup> Ver definición de credibilidad en el capítulo 6.

## I.3 EL MODELO UNE-EN 13816: EL CICLO DE LA CALIDAD

La Norma UNE-EN 13816 establece el “marco común” para definir la calidad del servicio de transporte público de viajeros y contempla dos puntos de vista: por una parte el punto de vista de la Administración (titular del servicio) y de los operadores (prestadores del servicio) y, por otra, el punto de vista de los clientes (actuales y potenciales).



En cierto modo, supone una simplificación del modelo de las deficiencias. Establece 4 visiones de la calidad:

- Calidad esperada:** es el nivel de calidad anticipado por el cliente y puede ser definido en términos de previsiones explícitas e implícitas. Las expectativas pueden verse condicionadas por:
  - Publicidad, promesas y compromisos (de la Administración y de los operadores).
  - Características del entorno socio-económico (desarrollo tecnológico, ambiental, legal,...) y hábitos y actitudes socio-culturales.
  - Niveles de calidad de otros servicios existentes.
  - Necesidades, características y circunstancias personales de los clientes.
  - Medios de comunicación, prensa y sociedad de la información en general.
- Calidad objetivo:** es el nivel de calidad que el titular y el operador del servicio tienen por objeto proporcionar a los clientes. Depende de:
  - La **eficiencia** del operador (su capacidad para producir el máximo de resultados, en términos de los objetivos predefinidos, con los recursos, energía y tiempo asignados).
  - La **efectividad** de la Administración (su capacidad para responder a las demandas o expectativas de la sociedad en relación con la provisión del servicio de transporte).

- Las condiciones del entorno:
  - expectativas de los clientes,
  - presiones internas y externas,
  - limitaciones presupuestarias, técnicas, etc.,
  - comportamiento de la competencia,
  - datos de encuestas, estudios, benchmarking entre sistemas, niveles actuales, etc.
  
- c. **Calidad producida/entregada:** es el nivel de calidad alcanzado (conseguido) en las operaciones diarias en condiciones operacionales normales, definido por su impacto en los clientes (indicadores en % de pasajeros afectados). Las interrupciones del servicio, aunque no sean imputables al operador, también son tomadas en consideración. Depende de la **eficacia** (la capacidad para alcanzar los objetivos propuestos) y, por tanto, de:
  - Definición de objetivos: eficacia de las pautas, niveles y umbrales definidos,...
  - Eficacia del sistema de gestión, sus revisiones y sus acciones correctivas y de mejora.
  - Recursos destinados y eficiencia en su gestión.
  - Satisfacción, profesionalidad y compromiso del personal (conductores,...).
  - Coordinación Administración-operadores-colaboradores.
  - Factores de entorno.
  - Comportamiento de los clientes.
  
- d. **Calidad percibida:** es el nivel de calidad percibido por los pasajeros durante el trayecto. La manera con la que los pasajeros perciben el servicio depende de sus experiencias previas con el servicio o con otros servicios, de la información que reciben del servicio (tanto la que le proporciona el operador del servicio, como información procedente de otras fuentes) de su entorno personal, etc. En consecuencia la calidad percibida es bastante subjetiva (es la imagen mental que el pasajero se forma del servicio en base a las sensaciones, las necesidades, las motivaciones y la experiencia previa). En las percepciones inciden diversos elementos:
  - Experiencia y evolución histórica del servicio.
  - Evaluación comparativa (otros operadores, otros modos, otros servicios públicos,...).
  - Medios de comunicación.
  - Información y comunicación del operador.
  - Actitud del personal (conductores,...).
  - Estímulos que determinan las sensaciones de la “experiencia transporte”.
  - Interacción con otros clientes.
  - El esfuerzo que el usuario ha tenido que realizar (económico, de acceso,...).

Este modelo pone de relieve el hecho de que la comunicación condiciona tanto las percepciones como las expectativas, aunque no es el único condicionante. También influyen los factores personales (necesidades, motivaciones, actitudes y experiencia previa). Por otra parte, al dividir el concepto de calidad en 4 visiones, queda más claro que la calidad producida (la visión más habitual de la calidad desde el punto de vista del operador) es un componente más de la satisfacción (pero no el único) y que en la mejora de la calidad son decisivos tanto el operador como el titular del servicio.

## I.4 CÓMO ESTABLECER LA CALIDAD OBJETIVO

La “**calidad de servicio objetivo**” es el nivel de calidad que el operador y el titular del servicio tienen por objetivo ofrecer a los clientes. Se define en función del nivel de calidad esperado por los clientes, de las presiones externas e internas, de las limitaciones presupuestarias y técnicas y del comportamiento de la competencia.



La definición de la calidad objetivo ha de incluir los 8 capítulos que muestra la figura. En cada capítulo (ámbito) de la definición de la calidad de un servicio concreto, el operador debe fijar pautas (compromisos) de servicio. Como mínimo las contenidas en los acuerdos y compromisos entre titular y operador.

**Fundación CETMO**
**Calidad de servicio objetivo** ▶



## Ámbitos de la definición

- ✓ Servicio ofertado
- ✓ Accesibilidad
- ✓ Información
- ✓ Tiempo

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Seguridad
- ✓ Confort
- ✓ Impacto ambiental

## Estructura de la definición

PAUTAS PARA LOS CRITERIOS DE LA CATEGORÍA 2 : ACCESIBILIDAD		
PAUTAS	NIVEL DE EXIGENCIA	SITUACIÓN INACEPTABLE
Accesibilidad personas movilidad reducida	100% de cumplimiento del Plan en los vehículos que presten el servicio.	Un retraso superior a 3 meses en el cumplimiento del Plan.

Puede incluir pautas adicionales, basándose en el anexo A de la Norma UNE-EN 13816, que contiene una lista detallada de los criterios de calidad de un servicio de transporte público de pasajeros (TPP) percibidos desde el punto de vista del cliente.

Conviene que quien utilice esta lista sea consciente de que, en la práctica, la calidad percibida por los clientes del TPP es global y que éstos no la perciben como la suma de una lista de características. Cada cual establece sus propias conexiones psicológicas entre las diferentes características del servicio. Por ejemplo, un cliente puede modificar sus expectativas en cuanto a su seguridad personal en función de condiciones interiores del vehículo (el grado de ocupación, la limpieza, el confort, la conducta de otros pasajeros,...).

### ¿Cómo se formulan las pautas o requisitos de “calidad de servicio objetivo”?

Los objetivos de calidad han de ser definidos pensando en los clientes y se deben formular de manera que sean cuantificables mediante su repercusión en los pasajeros. Su definición incluye 4 elementos:

PAUTAS DE CALIDAD OBJETIVO			
(directrices, principios o propósitos, que configuran la definición de calidad de servicio objetivo)			
Pautas	Nivel de exigencia	Situación inaceptable	Método de medida
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----

- Una definición concisa de las pautas de servicio (directrices para los diferentes criterios de calidad), que muestre el compromiso del operador en relación con la calidad del servicio.
- Un nivel de exigencia (objetivo a cumplir), es decir, un porcentaje (estimado o calculado) de los clientes beneficiados, para cada pauta de servicio.
- Un umbral de situación inaceptable.
- El método de medida y de cálculo.

### ¿A qué comprometen las pautas y requisitos de “calidad de servicio objetivo”?

Los niveles de exigencia deben cumplirse para cada uno de los criterios incluidos en la definición de calidad de servicio objetivo. Se deben medir y, periódicamente, la Dirección (del operador, pero también del titular del servicio) debe revisar el cumplimiento de los niveles de exigencia y elaborar e implantar un Plan de acciones de mejora adecuado.

Tanto la definición y la revisión del cumplimiento de niveles de exigencia como la formulación de acciones de mejora y de nuevos compromisos deben hacerse de modo que resulten cuantificables, en la medida de lo posible, en términos de repercusión en los clientes actuales y/o potenciales. En muchas ocasiones, tal cuantificación es muy difícil de llevar a cabo (sobre todo para empresas pequeñas) y en otras parece más realista solicitar mediciones por número de elementos que cumplen/no cumplen determinado criterio. Por eso, para ciertos compromisos puede ser admisible expresar el indicador en términos de cumplimiento de objetivo cuantificable no relacionado con viajeros si al mismo tiempo hay un compromiso de estimación futura de pasajeros afectados o una explicación razonada y justificable de la elección del indicador en unidades no de pasajeros afectados o beneficiados.

Cuando el umbral sea superado, se considerará que el servicio no ha sido prestado adecuadamente y deberán activarse inmediatamente las acciones correctivas oportunas, incluyendo posibles alternativas al servicio así como compensaciones al cliente. Una situación inaceptable puede no estar definida a priori, en cuyo caso el operador se compromete a registrar y tratar toda ausencia de servicio o servicio no prestado.



Las [“Pautas básicas de calidad para los servicios de transporte regular interurbano de viajeros en Catalunya”](#) sirven como ejemplo para la definición de la calidad objetivo.

También puede consultarse el documento que detalla los [“Requisitos básicos para certificar la calidad de los servicios de transporte regular interurbano de viajeros en autobús en Catalunya \(operadores titulares de concesiones administrativas de transporte regular de competencia de la Generalitat de Catalunya\)”](#)

## I.5 EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN UNE-EN 13816

Para gestionar la calidad producida, la Norma UNE-EN 13816 propone que a los operadores pongan en marcha un sistema de gestión de la calidad que garantice la realización de las actividades siguientes, considerando la escala y la complejidad de la operación del transporte de viajeros (se agrupan en 4 etapas, correspondientes al Ciclo de la calidad).





## **Etapa A (Calidad esperada)**

- 1. Identificar las expectativas explícitas e implícitas de los clientes** en cuanto a la calidad del servicio de transporte de viajeros (seleccionar el método de investigación, investigar y transformar los resultados en criterios de prestación medibles). Pueden utilizarse diversas herramientas (ver capítulo 5), unas cualitativas (grupos de discusión, focus group, entrevistas en profundidad,...) y otras cuantitativas (estudios de mercado,...).

En un estudio de mercado conviene tener en cuenta las necesidades de los clientes potenciales. Es posible que algunos de ellos no utilicen el servicio actual porque consideren inadecuadas determinadas características y esto no será detectado en un estudio de mercado basado únicamente en los clientes existentes. Por ello, se deben evaluar las necesidades de los clientes, más allá de los usuarios actuales del servicio, y asegurar que las mediciones de la prestación contienen las características de servicio que son importantes para un público más amplio.

- 2. Analizar las limitaciones** legales, políticas, financieras, técnicas y de otros tipos.
- 3. Identificar los niveles de calidad existentes** y las áreas de mejora potenciales.

**Ejemplo de elementos del sistema de gestión de la calidad derivados de Etapa A (Calidad esperada)**

 Procesos	 <u>Registros</u>	 Documentos	 Comunicación proactiva del operador al titular
Identificación de expectativas	Resultados de estudios (cualitativos o cuantitativos)	Identificación de expectativas Contraste con estudios de satisfacción	Información sobre expectativas
Evaluación del ajuste entre oferta y demanda	Pasajeros transportados Excesos de demanda	Informe anual de "Evaluación del ajuste entre oferta y demanda"	Informe y conclusiones sobre la evaluación del ajuste entre oferta y demanda
Evaluación del cumplimiento horario	Incidencias horarias	Informe anual de "Evaluación del cumplimiento horario"	Resumen y conclusiones de la evaluación del cumplimiento horario


## **Etapa B (Calidad objetivo)**

- 4. Definir los objetivos de calidad de servicio** teniendo en cuenta los apartados 1, 2, 3 anteriormente citados y el 5 siguiente. Esto implica la conversión de los resultados de esos apartados en criterios de calidad cuantificables y:
  - Seleccionar criterios de la lista de criterios de calidad del anexo A de la Norma UNE-EN 13816, teniendo en cuenta el número de pasajeros afectados.
  - Especificar el nivel de prestación que se establece como objetivo a cumplir para cada uno de los criterios, teniendo en cuenta el número de pasajeros afectados (en muchos casos se le denomina "Servicio de referencia"). Esto implica definir:
    - las pautas de servicio (directrices para los diferentes criterios de calidad);
    - el nivel de exigencia, expresado, cuando sea adecuado, en porcentaje de pasajeros afectados para cada pauta de servicio; y
    - el umbral de situación inaceptable (servicio no adecuado) y la activación inmediata de acciones correctivas y/o alternativas de servicio;
    - las acciones adecuadas a tomar en caso de que se sobrepase el umbral de situación inaceptable definido.

- Divulgar la información relativa a objetivos

Para definir objetivos, deben tenerse en cuenta no sólo las necesidades de los usuarios actuales sino también las de los clientes potenciales. En ausencia de una medición continua de los usuarios actuales (SAE, billete electrónico, etc.), deberían realizarse aforos periódicos de acuerdo con un procedimiento que especifique cómo, en qué épocas serían adecuados, con qué medios, etc.

#### Ejemplo de elementos del sistema de gestión de la calidad derivados de Etapa B (Calidad objetivo)

 <b>Documentos</b>	Manual de características básicas del servicio	Carta de servicio	Información general en el vehículo Información en paradas y oficinas del operador
--	--	-------------------	--

### Etapa C (Calidad producida)

#### 5. Medir el nivel de prestación. Esto lleva consigo:

- seleccionar los métodos de medida (Norma UNE-EN 13816, apartado 5.3 y anexo C),
- definir la frecuencia de las mediciones,
- elegir los métodos de cálculo de los resultados, validarlos adecuadamente y
- documentar los resultados.

Conviene que las mediciones de la prestación se basen en definiciones precisas, con la finalidad de que todas las partes conozcan exactamente lo que se mide, cómo y con qué frecuencia. Siempre que sea posible, las mediciones deben diseñarse “pensando como cliente”, para medir los aspectos del servicio que hayan mostrado una gran importancia para los pasajeros durante el estudio de mercado.

Se deben tener en cuenta las circunstancias locales y es importante escoger estas mediciones en función de las necesidades específicas de los usuarios y de los titulares y operadores del servicio. Conviene también que tanto los objetivos a cumplir como las mediciones a utilizar sean objeto de acuerdo entre titular y operador del servicio, como indica la Norma UNE-EN 13816.

#### 6. Poner en marcha acciones para asegurar que el servicio no conforme se identifica y controla para prevenir su prestación no intencional. Esto implica llevar a cabo:

- **Acciones correctivas** para eliminar la/s causa/s de las no conformidades detectadas u otras situaciones inaceptables (adecuadas a los efectos de éstas), con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir, y
- **Acciones preventivas** para eliminar la/s causa/s de las no conformidades potenciales u otras situaciones potencialmente indeseables (adecuadas a los problemas potenciales), para prevenir su ocurrencia.
- Comunicación interna/externa adecuada sobre las acciones emprendidas (según proceda).

Conviene evaluar de forma continua la adecuación de la definición de objetivos a las prioridades y necesidades cambiantes tanto del cliente como del titular y del operador. Como ejemplo, el operador puede obligarse a iniciar acciones correctivas (abrir no conformidades) cuando sucedan incumplimientos reiterados del nivel de exigencia, o cuando aparezcan situaciones inaceptables. O bien puede obligarse a que después de un período de recogida de información, iniciará acciones sólo si se rebasan determinado número de incidencias (por ejemplo en términos de frecuencia de paso) en un mes.

## **Etapa D (Calidad percibida)**

7. **Evaluar<sup>3</sup> la percepción por el cliente de la calidad producida** para servir de base al apartado 8 siguiente. Por ejemplo, la evaluación puede incluir la percepción que los clientes tienen de:

- la seguridad durante el trayecto,
- la fiabilidad de la oferta de servicio,
- la adecuación a las necesidades,
- la fiabilidad horaria (cumplimiento de horarios/intervalos de paso), incluida la percepción del retraso/tiempo de espera admisible,
- la amabilidad y corrección del personal,
- el confort y comodidad del viaje, incluido confort sonoro,
- el estado de conservación y limpieza, y
- temperatura confortable.

La Norma recomienda que titular y operador tengan en cuenta la relación coste-eficacia de las mediciones de prestación o de satisfacción en el momento de la definición de objetivos. Es conveniente que las mediciones utilizadas en el cumplimiento de objetivos tengan un coste acorde con los propósitos para los cuales han sido definidas.

Los niveles de cumplimiento de los objetivos definidos deberían estar destinados a alcanzar los niveles de servicio mutuamente beneficiosos y realistas para clientes, titular y operador. Es decir, sólo deberían mostrar mejora si realmente el servicio ha mejorado en términos de pasajeros afectados, pero no si ha empeorado en horas punta, aunque haya mejorado mucho en horas valle (en ese caso, el indicador estará mostrando que son necesarias acciones de mejora en horas punta).




La percepción del cliente puede verse influenciada por factores externos. Para identificar las tendencias, es importante realizar un control y registro de la prestación, controlar los indicadores internos, analizar las muestras de insatisfacción, escuchar la opinión de conductores, los interventores, el personal de oficinas de atención al usuario, de reclamaciones,... y medir la satisfacción de forma regular y periódica, por ejemplo una vez cada 2 años. Pero hay que tener en cuenta que las encuestas son tan útiles como peligrosas y costosas. Hay que evitar la “encuestitis” y, cuando sean imprescindibles, hacerlas bien y obtener resultados para actuar en consecuencia.

8. **Elaborar e implantar un Plan de acciones de mejora** adecuado para reducir las diferencias entre:

- la calidad producida y la calidad percibida, y
- la calidad esperada y la calidad percibida.

El Plan de acciones de mejora ha de incluir el compromiso de mantener comunicación fluida con los clientes cuando sea necesario.

### Ejemplo de elementos del sistema de gestión de la calidad derivados de Etapa D (Calidad percibida)

 Procesos	 Registros	 Documentos
Evaluación de la percepción por el cliente	Evaluación de la percepción por el cliente	
Tratamiento de las quejas, sugerencias y reclamaciones	Quejas, sugerencias y reclamaciones	

<sup>3</sup> La evaluación de la percepción del cliente podrá formar parte de otra general, si el operador la lleva a cabo (por ejemplo, en aplicación de la Norma ISO 9001:2000).



Puede obtenerse más información y ejemplos sobre muestras de insatisfacción en el documento "[Gestión de las expresiones de insatisfacción](#)".

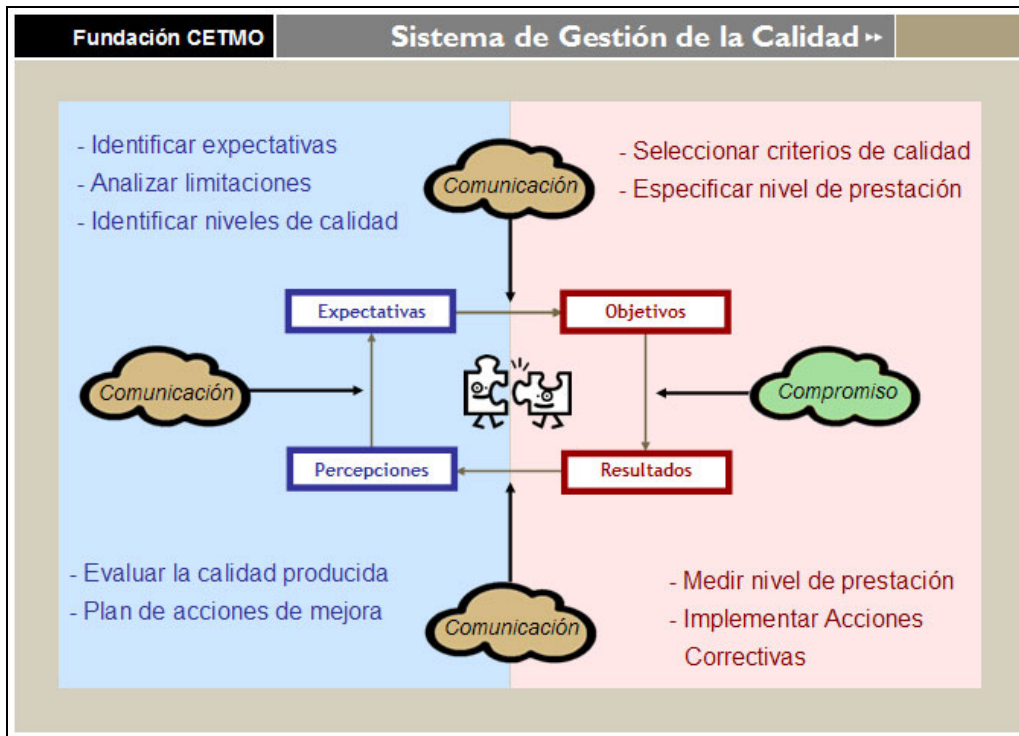
### **Etapas C-bis: actividades de soporte (Calidad producida)**

Las actividades antes descritas detallan la aportación más novedosa de la Norma UNE-EN 13816 en relación con el sistema de gestión de la calidad. Para que el sistema sea operativo, creíble y coherente, deberían considerarse las siguientes actividades de soporte (en consonancia con la Norma ISO 9001:2000):


9. Cada una de las actividades anteriores debe tenerse en cuenta, de manera general o detallada, y registrarse de forma que permita su revisión. El operador deberá **elaborar los registros de la calidad pertinentes** que demuestren evidencia de la conformidad con los requisitos así como la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad del servicio. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. El operador debe definir y especificar documentalmente la forma en que se lleva a cabo el control de los registros (que defina los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los mismos)<sup>4</sup>.
10. Definir y especificar documentalmente la forma en que se llevan a cabo los **controles para los documentos** que el operador necesite para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de aquellas de sus actividades que tengan incidencia directa o indirecta en la calidad del servicio (procedimientos, instrucciones, especificaciones, guías, Manual del conductor, planes de calidad, etc.), incluidos los documentos que especifican los requisitos legales que afecten al servicio y los relativos a los vehículos y a los seguros.
11. **Asegurar la competencia profesional** necesaria para el personal que ha de realizar los trabajos que afecten a la calidad del servicio. El operador deberá definir y especificar documentalmente las actividades que lleva a cabo para:
  - proporcionar formación o adoptar otras acciones para asegurar la competencia profesional, en particular de los conductores,
  - evaluar la eficacia de las acciones adoptadas, y
  - cerciorarse de que su personal es consciente de la utilidad y de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
12. La **Dirección** del operador (persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel) debe hacer la **revisión del sistema de gestión**, a intervalos planificados y de modo verificable documentalmente, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia continuas. El operador debe asegurarse de:
  - que las responsabilidades y autoridades están definidas sin ambigüedad, son conocidas y resultan adecuadas,
  - que los flujos de comunicación, hacia dentro y hacia el exterior de la organización, son apropiados, y
  - que han formado parte de la revisión la evaluación de las oportunidades de mejora y la conveniencia de efectuar cambios en el sistema, incluyendo la necesidad de recursos.

<sup>4</sup> Ver definición de registros en el capítulo 6.





**Ejemplo de elementos del sistema de gestión de la calidad derivados de Etapa C (Calidad producida)**

 <b>Procesos</b>	 <b>Registros</b>	 <b>Documentos</b>
Medición del nivel de prestación	Niveles de prestación	Medición de puntualidad/regularidad,...
Tratamiento de las no conformidades	No conformidades	
Gestión de acciones correctivas y acciones preventivas	Acciones correctivas y acciones preventivas	
Control de los registros		
Control de los documentos del sistema		
Aseguramiento de la competencia profesional	Acciones formativas y su evaluación	Manual del conductor Protocolo de actuación y atención al cliente
Revisión del sistema por la Dirección	Acta de revisión del sistema	Plan de acciones de mejora
Averías en ruta	Incidencias en ruta y de modificación/suspensión del servicio	
Actuación y atención al cliente	Quejas, sugerencias y reclamaciones	Protocolo de actuación y atención al cliente
Gestión de conservación y limpieza	Actuaciones de conservación y limpieza	
Gestión de situaciones de emergencia	Accidentes Incidentes <sup>5</sup>	Plan de prevención de accidentes Plan de prevención de incidentes
Tratamiento de residuos	Tratamiento de residuos	Plan de tratamiento de residuos
Gestión de indicadores de consumo energético	Indicadores de consumo energético	

<sup>5</sup> Ver definición de Accidente, de Incidencia y de Incidente en el capítulo 6.

El documento "[Mejora continua en gestión del transporte](#)" proporciona amplia información sobre el sistema de gestión de la calidad según ISO 9001:2001.



El documento "[Obligaciones derivadas de los requisitos básicos en interurbano en Catalunya](#)" detalla los procesos y documentos que se derivan de las "Pautas básicas de calidad para los servicios de transporte regular interurbano de viajeros en Catalunya".

## I.6 ¿CERTIFICACIÓN SEGÚN ISO 9001:2000 Ó SEGÚN UNE-EN 13816?

La **certificación** es el procedimiento mediante el cual una entidad otorga una garantía, por escrito, de que un servicio es conforme a los requisitos especificados (normas y otros documentos normativos).

El conjunto de las actividades implementadas para evaluar dicha conformidad se llama certificación por tercera parte y está administrado por una **entidad de certificación (Certificadora)** con sus propias reglas de procedimiento y de administración (la Norma UNE-EN 13816 se concreta en reglamentos propios de las Certificadoras para especificar cómo aplicarla a cada modo de transporte: hay varias Certificadoras, varios modos,...).

La certificación se materializa en un **certificado**, que es un documento emitido conforme a las reglas del procedimiento de certificación de una certificadora concreta. Si confiamos en la entidad que lo emite, nos proporciona un nivel suficiente de confianza de que un servicio debidamente identificado, está conforme a una norma o a otro documento normativo especificados.

Pero ¿se puede confiar en las entidades de certificación? La "certificación" de la Certificadora se llama "**acreditación**". Un Organismo de acreditación es un organismo tercero que concede la acreditación a una Certificadora. No existen organismos de acreditación de los organismos que acreditan: su legitimidad se fundamenta en el reconocimiento mutuo y en la participación de las autoridades públicas dentro de sus estructuras.

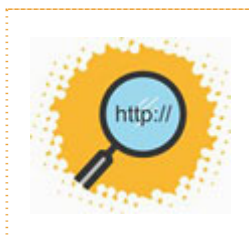
A nivel mundial, **IAF (International Accreditation Forum)** es una estructura que congrega a los organismos de acreditación y que les otorga la posibilidad de intercambiar y armonizar sus prácticas. Sin embargo, la afiliación o la participación en estas estructuras no necesariamente constituyen prueba de la conformidad del organismo de acreditación.





¿Quién puede certificar en transporte de viajeros? En principio, cualquier Certificadora que esté acreditada por un organismo miembro de la IAF (Foro Internacional de Acreditación) para certificar, como mínimo, sistemas de gestión de la calidad en el sector transporte. Sin embargo, si el certificado ha de probar la profesionalidad y fiabilidad ante el Titular o ha de ser utilizado en concursos, conviene conocer que cada Certificadora tiene un reglamento particular que establece sus condiciones para concederlo.

Con el reglamento, la Certificadora trata de interpretar la Norma de referencia y de marcar las condiciones para no desvirtuar el objetivo de la certificación. En este sentido, puede imponer los requisitos adicionales que considere necesarios para que la certificación sea creíble. Dicho reglamento debería formar parte, junto al propio certificado, de los méritos aportados por el operador.



En la página web de IAF (<http://www.iaf.nu>) se puede verificar qué entidades están acreditadas.

La relación de entidades acreditadas en España se puede consultar en la página web de ENAC (<http://www.enac.es>). Existen organismos nacionales equivalentes en los países de nuestro entorno.

Para certificar un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 es obligatoria la medida de la satisfacción del cliente. Pero, las encuestas de satisfacción ¿sirven para enfocar la gestión hacia la satisfacción del cliente? En la práctica, ISO 9001 admite casi todo, con tal de que al final haya un dato en los términos en que se haya definido que tiene que haberlo. El modo con el que muy a menudo se ha enfocado la gestión de la calidad (como mero recurso de marketing) permite seguir trabajando al margen del cliente pero diciéndole “su satisfacción es lo que más nos importa”.

Generalmente, el operador establece qué características del servicio determinan, a su juicio, la satisfacción y trata de conocer qué hace mal y dónde tiene que mejorar. Pero el cliente espera las

cosas que a él le interesan, con el nivel que desea y al menor precio posible (y no le importa tanto si el operador hace las cosas bien según sus propias normas).

La cuestión no es determinar si el operador ha contravenido sus compromisos, sino saber escuchar al cliente y crear soluciones que afronten sus necesidades desde su punto de vista y, en tercer lugar, cuando existen compromisos concretos y se incumplen, las consecuencias no pueden restringirse al ámbito interno (las acciones correctivas, las penalizaciones o pérdidas de incentivos a los empleados,... poco importan a los clientes). Se debe ofrecer al cliente la reparación simbólica, que requiere, como mínimo, el reconocimiento del fallo. En algunos casos, también hay que proceder a la reparación material, incluyendo algún tipo de compensación.

La Norma UNE-EN 13816 ha sido pensada para dar respuesta a la problemática específica de la calidad en servicios de transporte de pasajeros. Su objetivo es mejorar el grado de satisfacción del pasajero, que es un logro (por tanto, medible), a diferencia de la orientación al cliente (uno de los 8 principios básicos que inspiran ISO 9001), que es una estrategia (que se plasma en acciones).

La Norma ISO 9001 establece un modelo genérico que ayuda a orientar la gestión de la calidad en empresas de cualquier tipo. Si el operador tiene implantado un sistema de gestión de la calidad acorde con ISO 9001, debería aprovechar las revisiones del sistema a que le obliga ISO 9001 para mejorarlo y ajustarlo al modelo de la Norma UNE-EN 13816.

Los requisitos de la Norma UNE-EN 13816 ¿incluyen los de ISO 9001? No. La primera determina cómo ha de construirse la definición de calidad (los compromisos con los clientes), mientras que la segunda marca cómo ha de organizarse la gestión de la calidad, exige varios procedimientos,... Por tanto, puede considerarse que son complementarias, pero es importante el orden: primero debería entenderse el modelo UNE-EN 13816 y, para tener un sistema de gestión creíble y coherente, deberían utilizarse los procedimientos del modelo ISO 9001.

La aplicación de la Norma UNE-EN 13816 ¿depende del tamaño del operador del servicio? No. Pensando como cliente, los objetivos de calidad del servicio no pueden quedar en manos de la capacidad, profesionalidad, tamaño o eficacia del operador. Pero la implantación del sistema de gestión ha de responder al objetivo de que el servicio de transporte público tenga unas características mínimas a los ojos de los clientes.

Por eso, Certificadoras, consultores y responsables de la implantación han de asumir el reto de encontrar soluciones que satisfagan los objetivos sin perder de vista la escala y la complejidad de la operación del transporte y el tamaño de la empresa. Existen experiencias (proyectos multicliente, colaboraciones,...) que muestran que un buen diseño del proyecto de implantación en pequeñas empresas y la decidida implicación del titular del servicio reduce los costes y genera beneficios.

## **I.7 ¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA CALIDAD DEL SERVICIO?**

En muchos casos, los titulares tratan de mejorar la calidad del servicio de transporte exigiendo al operador del mismo la implantación de un sistema de gestión de la calidad certificado. Conviene subrayar que la gestión de la calidad ha de responder al objetivo de que el servicio de transporte público tenga unas características homogéneas a los ojos de los clientes y esto sólo se puede conseguir coordinando eficazmente a todos los agentes que controlan alguno de los múltiples factores que condicionan la calidad (operadores, titulares, partes interesadas,...).

Por tanto, la prestación del servicio requiere la participación coordinada de vehículos, infraestructuras y los agentes (operador, titular del servicio, usuarios y terceras partes interesadas). El operador puede controlar ampliamente los aspectos relacionados con los vehículos (capacidad, grado de ocupación, comodidad, seguridad, accesibilidad, impacto ambiental,...), pero puede hacer muy poco

respecto a las infraestructuras (carreteras, calles, accesos a paradas; obras viarias, carriles reservados, prioridad semafórica, disciplina viaria; estaciones, marquesinas, paradas,...).



En el sector público de nuestro entorno se trabaja cada vez más en la búsqueda de la satisfacción del cliente. Por una parte, debido a que los ciudadanos somos más conscientes de nuestro papel como clientes y no tanto como pacientes, beneficiarios, viajeros, usuarios, etc. Por otra parte, la profesionalización de la gestión pública obliga a optimizar la utilización de recursos públicos y a orientar los esfuerzos y la implicación de las personas que integran estas organizaciones.

La Norma UNE-EN 13816 introduce el concepto "¡Piensa como CLIENTE!" (ni la LOTT ni la reglamentación que regula el transporte de viajeros por carretera hablan de clientes) y establece que la gestión de la calidad del transporte público recae sobre el Titular/es del servicio y sobre los operadores. Deben tener los mismos objetivos en materia de calidad y ambas partes tienen que:

- identificar y comprender perfectamente los criterios de los que cada una es responsable y
- tener conocimiento de la distribución de responsabilidades y actuar solidariamente

Cuando el servicio de transporte público de viajeros por carretera es gestionado por operadores privados y se busca la satisfacción del cliente mediante mecanismos de gestión similares a los de cualquier otra organización que actúa en el libre mercado, se debe cuidar el matiz de que el cliente es muchas veces "cautivo" y no tiene libertad de elección.

Esto puede ser cierto para el operador, pero el titular del servicio, debería procurar cautivar al usuario en el sentido de seducirlo, tanto por su repercusión electoral como para favorecer el uso del transporte público. Con una oferta mal diseñada, mal comunicada o con características de servicio inadecuadas o mal ejecutadas, se propician percepciones negativas, que desorientan, confunden y alejan a los clientes potenciales y a los no cautivos y generan hostilidad y resentimiento en los cautivos.

Operadores y titulares deberían tener en cuenta que si no se cumplen los requisitos que los clientes consideran como básicos en un servicio concreto (estén o no bajo control del operador), difícilmente se podrá conseguir la satisfacción del cliente, aún si el operador dota al servicio con otras características “adicionales” (más adelante veremos los tipos de requisitos en relación con la satisfacción y cómo obtenerlos).

En este sentido, el que un operador certifique sus servicios conforme a esta o a otras normas no necesariamente conducirá a mejoras de la satisfacción. Al menos hay dos razones:

- a. En general, los pasajeros “no puntúan” la posesión de certificados. Tampoco las mejoras en características básicas, pero manifiestan gran insatisfacción si éstas no se cumplen. Los clientes perciben mejor servicio en la medida que el operador conoce y cumple sus requisitos “adicionales” (pero, no hay satisfacción sin los básicos al 100%).
- b. Si el servicio forma parte de un sistema de transporte público (conjunto de medios a disposición de los clientes para satisfacer sus necesidades de movilidad en un área geográfica, por trabajo, estudio, turismo,...), ha de quedar claro que cada una de las partes que intervienen (los operadores, los titulares y terceras partes) está implicada en la consecución de la calidad y que la contribución de cada parte es imprescindible para el buen resultado (esfuerzos aislados de un operador pueden ser escasamente valorados por los clientes o, incluso, considerados como muestra de descoordinación, despilfarro,...).

Sin embargo, los sistemas de gestión de la calidad generan datos objetivos sobre lo que los clientes esperan y lo que obtienen del servicio y esto puede impulsar mejoras de la colaboración entre titular y operadores. La certificación de un sistema de gestión de la calidad, ya sea conforme a ISO 9001 o conforme a UNE-EN 13816, debería plantearse sólo como culminación de una voluntad de mejora, para ayudar al operador a:

- a. demostrar su capacidad para prestar de forma coherente servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y a
- b. aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.



Pueden verse los resultados de la «[Encuesta de percepción de la Calidad](#)» del operador STIVO (que opera en el área de Cergy-Pontoise, próxima a París y con unos 180 000 habitantes). Revelan que pocos pasajeros han percibido mejoras (puede significar que la situación de partida era muy buena) y que más de 2/3 desconocen lo relativo a la certificación “NF service” (el equivalente francés a la Norma UNE-EN 13816). Pero el operador la considera útil para probar la profesionalidad y fiabilidad ante el Titular y para prepararse para la apertura de mercados y para la convocatoria de concesión<sup>6</sup> de servicios de transporte.

<sup>6</sup> Ver definición de concesión en el capítulo 6.