

# **BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE TRANSPORTE PÚBLICO DE VIAJEROS POR CARRETERA**

## **Capítulo 1.**

### **El marco conceptual de la calidad del transporte de viajeros**

# Índice

---

I.1	¿Qué es calidad en transporte público de pasajeros?	pág. 1
I.2	¿Todas las características contribuyen por igual?	pág. 3
I.3	La certificación ¿mejora la calidad del transporte público?	pág. 5
I.4	¿Quién es responsable de la calidad del servicio?	pág. 8
I.5	Las claves para garantizar la credibilidad del sistema	pág. 10
I.6	¿Quién es cliente, usuario,... del servicio de transporte?	pág. 12
I.7	¿De qué depende la satisfacción del pasajero?	pág. 13
I.8	¿Por qué es importante cuidar la actuación sobre los estímulos?	pág. 15
I.9	¿Cómo se atribuyen las causas?	pág. 17
I.10	¿Por qué es importante gestionar la comunicación?	pág. 19

## I.1 ¿QUÉ ES CALIDAD EN TRANSPORTE PÚBLICO DE 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 estos 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.

Los modelos sobre **gestión de la calidad** más utilizados son la Norma ISO 9001 y el modelo EFQM. Su aplicación en servicios ha producido resultados desiguales. Para dar respuesta a la problemática específica de la **calidad en el servicio** de transporte público urbano de pasajeros (TPU), se desarrolló el proyecto europeo de investigación “Instrumentos para implantar la calidad en transporte público urbano y su impacto en licitaciones y contratos” (QUATTRO, 1996 – 1998). Contribuyó a resolver dos cuestiones:

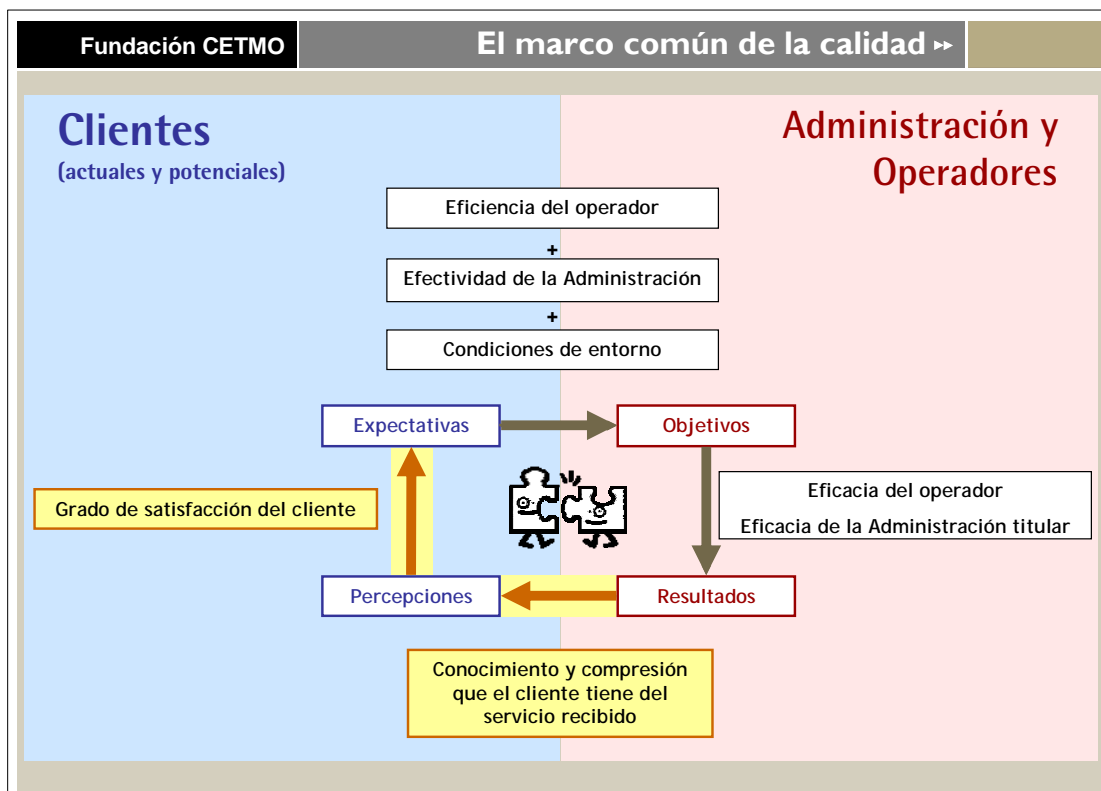
- ¿Cómo definir la calidad del servicio en transporte público de pasajeros?
- ¿Cómo incluir y promover el concepto de calidad en concursos públicos y contratos para incrementar la eficacia?

Con los resultados, el CEN (**Comité Europeo de Normalización**) elaboró la **Norma UNE-EN 13816** específica sobre calidad en transporte de pasajeros (en todos los modos). 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 de la Administración (titular del servicio) y los operadores (prestadores del servicio) y, por otra, el de los clientes (actuales y potenciales). Establece 4 visiones de la calidad:

- a. **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.
- b. **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 de calidad 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 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.



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)

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](#)".

## I.2 ¿TODAS LAS CARACTERÍSTICAS CONTRIBUYEN POR IGUAL?

Por supuesto, a los clientes les encanta que les traten bien, con simpatía,... Obviamente, exigen que se les preste un buen servicio, es decir, que se cumplan las condiciones pactadas (explícitas) y las esperadas (explícitas e implícitas). Tratar bien al cliente y hacer bien las cosas es necesario, pero no es suficiente. El cliente (desde su punto de vista) debe percibir que el servicio que se le ofrece le aporta valor. El valor se percibe negativamente cuando la prestación no es adecuada (el cliente cree que hay fallos) o no lo es la oferta de servicio y se percibe positivamente cuando el servicio tiene características innovadoras, cuando contempla una necesidad que no estaba atendida,...

Las **características de un servicio** son cualidades o circunstancias que son propias o peculiares del mismo y por las cuales se define o se distingue de otros de su misma especie. Pueden clasificarse en tres categorías en función de cómo su cumplimiento o su incumplimiento afecta a la satisfacción del cliente: básicas, proporcionales y atractivas.

Las **básicas (prerrequisitos o atributos)** son cualidades o características propias del servicio que constituyen parte esencial de su naturaleza. Debe quedar garantizado su correcto cumplimiento pues, sin ellas, el servicio puede dejar de tener valor y su ausencia es muy insatisfactoria. El cliente no las mencionará, hasta que fallemos en cumplirlas. El cumplimiento de estos atributos generalmente pasa desapercibido para la mayoría de los usuarios, a medida que se familiarizan con el servicio.

Se consideran inherentes al mismo y condicionan la fiabilidad del servicio y la credibilidad del sistema. Dependen del tipo de cliente, del contexto,... Por ejemplo, algunos pasajeros, los ruidos, vibraciones, etc., pueden crearles sensación de vehículo inseguro y consiguiente malestar del usuario,... Pero el que no haya vibraciones, simplemente se considera como "lo normal". Análogamente, disponer de asiento en trayectos interurbanos puede considerarse básico, pero no aumentará la satisfacción por disponer de muchos asientos vacíos (en algunos pasajeros puede asociarse a falta de planificación, adaptabilidad,...).

El incumplimiento de los atributos del servicio condiciona la evaluación de la insatisfacción y los indicadores correspondientes van ligados a quejas de clientes, registros de no conformidades, etc. Pero la ausencia de quejas o de no conformidades (es decir, que nada vaya mal) no significa que todo vaya bien. Al preguntar a los pasajeros, se debe enfocar el cuestionario y la forma de realizarlo de manera que las respuestas permitan determinar si estas características se consideran cumplidas al 100% (es decir, respuestas si/no).

Cuando a los clientes se les da la oportunidad, lo que expresan son necesidades relativas al cumplimiento (desempeño). Cuando preguntamos a los clientes qué es lo que esperan del servicio obtenemos las **características proporcionales**. A esta información se le llama “la voz del cliente” (son las cosas que conoce y que demanda explícitamente en las encuestas) y debe plantearse mediante preguntas que permitan puntuar (por ejemplo, 0 a 10,...).

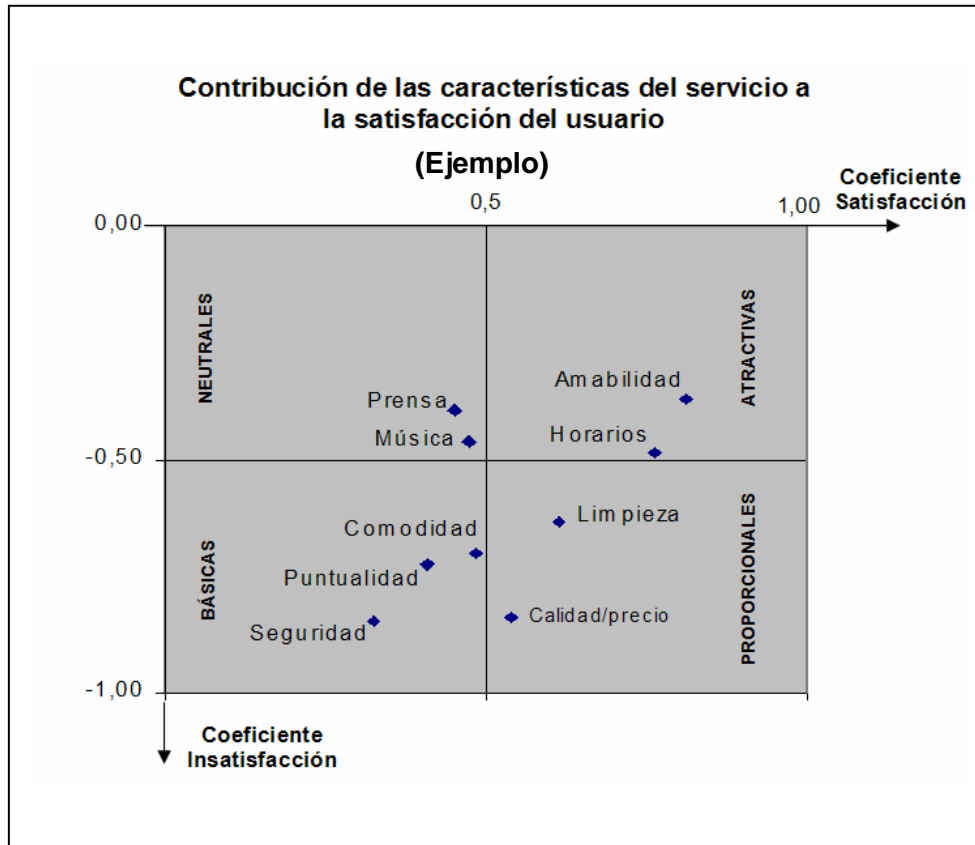
En cambio, las **características atractivas**, por ser nuevas o innovadoras, que los clientes no esperan ni dan por hechas, son difíciles de descubrir, porque van más allá de las expectativas del cliente, y no aparecen en las encuestas. A ningún cliente le preguntaron su opinión para crear las tarjetas sin contacto, los navegadores, los cheques de viaje o los ordenadores personales, sino que sus creadores percibieron que les gustarían. Como los clientes no son capaces de verbalizarlas, es responsabilidad del investigador el explorar las necesidades de los clientes y las oportunidades que hay para descubrir las que no son explícitas.

Características	Efectos de su incumplimiento	Efectos de su cumplimiento
<b>Básicas</b> (son atributos o prerequisites, comúnmente “esperados” y considerados implícitos en el concepto de servicio de transporte) p. ej. la seguridad del vehículo, la puntualidad,...	Pequeños incumplimientos en algún atributo producen gran insatisfacción (p. ej. los retrasos cuestionan la fiabilidad del servicio).	Cumplirlos de forma adecuada no tiene gran efecto en la satisfacción del cliente (p. ej., llegar puntualmente se considera “normal”).
<b>Proporcionales</b> (son las normales, las que caracterizan la llamada “calidad en el cumplimiento” del servicio) p. ej. comodidad, limpieza, etc.	Causan insatisfacción proporcional al incumplimiento.	La satisfacción es proporcional al grado de cumplimiento (p. ej., el cliente espera calidad al menor precio y su satisfacción será tanto mayor cuanto más adecuada perciba esta relación)
<b>Atractivas</b> (Son características interesantes, diferenciadoras del servicio, sorpresas que entusiasman).	El cliente no cuenta con ellas y no evalúa su incumplimiento (su ausencia no hará que esté insatisfecho).	Sorprender a los clientes con características positivas puede aumentar su satisfacción (si también se cumplen razonablemente las proporcionales y totalmente las básicas). Su presencia conduce a altas percepciones de calidad.

Con el tiempo, lo que se considera “normal” cambia y características que hoy se consideran como atractivas, pueden pasar a ser consideradas por los clientes como básicas o proporcionales en unos casos, como irrelevantes en otros y como inconvenientes o molestas en otros. Un aspecto adicional es el segmento de mercado que se está considerando como objetivo, puesto que las características que para un segmento son atractivas pueden ser esperadas en otro segmento (características normales en un servicio “plus” pueden ser consideradas atractivas en otro normal o viceversa).

De esta clasificación se deduce que para obtener clientes satisfechos es necesario cumplir plenamente los atributos del servicio y ser competitivo en relación con las características proporcionales y mejorar continuamente las atractivas. Eliminar problemas contribuye a satisfacer las necesidades básicas, pero no cabe esperar satisfacción o ventaja competitiva significativas sólo por conseguir “que nada salga mal”.

Conviene que quien seleccione las características sea consciente de que, en la práctica, la calidad percibida por los clientes 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,...).



### I.3 LA CERTIFICACIÓN ¿MEJORA LA CALIDAD DEL TRANSPORTE PÚBLICO?

Hemos visto que la Norma ISO 9001 establece un modelo genérico que ayuda a orientar la gestión de la calidad en empresas de cualquier tipo. Se fundamenta en la orientación al cliente, que es una estrategia (que se plasma en acciones). En cambio, 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).

La Norma UNE-EN 13816 y la Norma ISO 9001 pueden considerarse complementarias. 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,... 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.

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 por terceras partes. Pero esto, ¿contribuye con efectividad a mejorar la satisfacción de los clientes? Para valorarlo, hemos de saber qué son las certificaciones y qué representan.

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 documento normativo especificados. Si el certificado ha de probar la profesionalidad y fiabilidad ante el Titular o se ha de utilizar en concursos, conviene conocer que cada Certificadora tiene su reglamento particular en el 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 de certificación 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”.

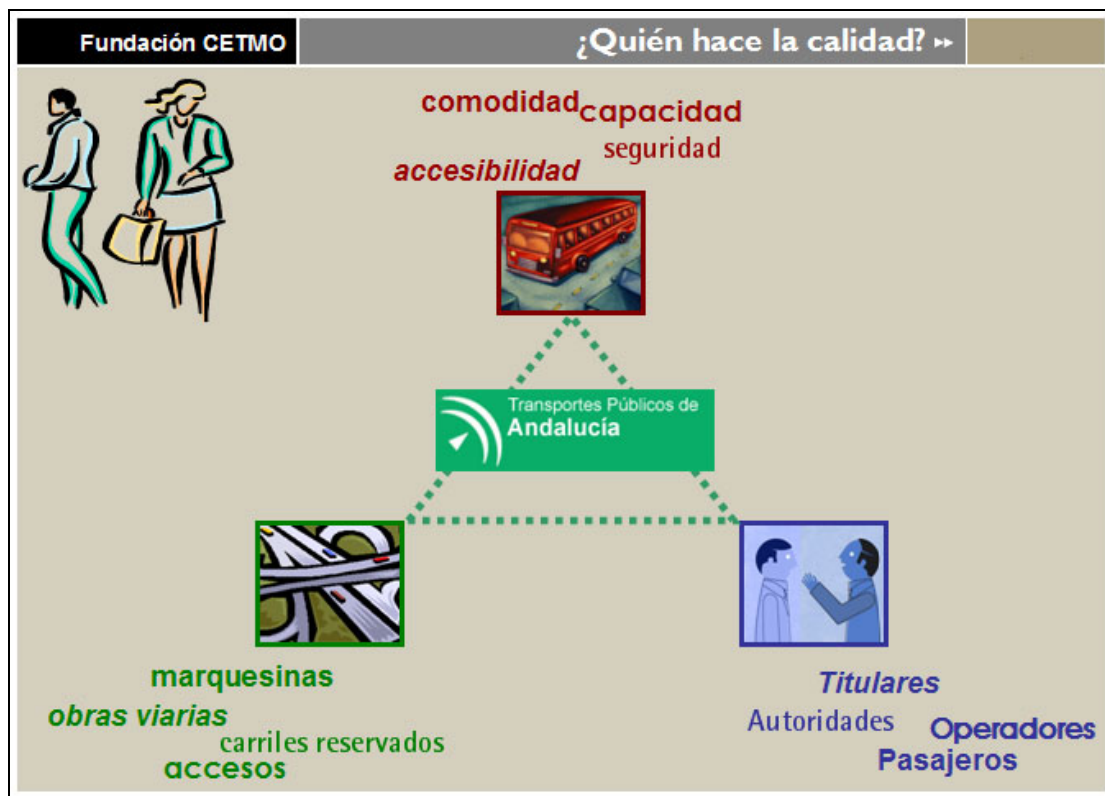


Generalmente, el operador establece qué características del servicio determinan, a su juicio, la satisfacción y trata de conocer qué hace mal y dónde tiene que mejorar. Pero el cliente espera las cosas que a él le interesan, con el nivel que desea y al menor precio posible (y no le importa tanto si el 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.

Pensando como cliente, los objetivos de calidad del servicio no pueden quedar en manos de la capacidad, profesionalidad, tamaño o eficacia de la gestión del operador. 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,...).





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” (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 en Europa y para la convocatoria de concesión de servicios de transporte.

## I.4 ¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA CALIDAD DEL SERVICIO?

Nuestro entorno socioeconómico 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 %,...).

**EL PAIS** edición impresa CATALUÑA

CARTAS AL DIRECTOR: OPINIÓN DEL LECTOR

### ***Transporte público en condiciones dignas***

Marc Jumilla Hernández - L'Hospitalet de Llobregat  
EL PAÍS - 16-12-2005

Utilizo todos los días el autobús (en concreto la L14 de L'Hospitalet de Llobregat) para ir a la Universidad y pago religiosamente cada tres meses cerca de 100 euros por la *T-Jove* para disponer de un servicio que, por la mañana, parece digno del transporte de borregos, y me gustaría dejar bien claro que no soy masoquista.

A veces el autobús pasa de largo porque no puede coger a nadie más, aunque alguna vez, como el pasado miércoles, el conductor abre las puertas de atrás para que los que estamos en la parada pasemos como podamos.

El Gobierno de la Generalitat y todas las administraciones nos incitan a utilizar el transporte público, pero, ¿han pensado en qué condiciones viajan algunos usuarios en horas punta para ir a trabajar o a estudiar?, ¿tanto costaría poner un autobús más o poner autobuses articulados?

Fomentemos el transporte público, sí, pero en condiciones algo más dignas, por favor; con líneas como la L14 dan ganas de ir todos los días en coche.

**adn** Miércoles  
17 de mayo de 2006

### **Críticas tras el concierto del 'Boss'**

BADALONA. CiU ha pedido a la EMT que abra un expediente a la empresa Tusgsal, por no garantizar el transporte público de las personas que asistieron el pasado domingo al concierto de Bruce Springsteen. Según el concejal de CiU, Jaume Ciurana, en Tusgsal no se previó este acto.

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

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.

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 (definición de calidad del servicio, objetivos y mediciones en transporte público de pasajeros) proporciona una adecuada referencia. 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/los Titular/es del servicio y sobre los operadores. Deben tener los mismos objetivos 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”.

En este sentido, el que un operador certifique sus servicios conforme a esta u 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.

## I.5 LAS CLAVES PARA GARANTIZAR LA CREDIBILIDAD DEL SISTEMA

Los conceptos de eficiencia y de eficacia son de uso habitual en relación con la gestión de la calidad. La **eficiencia** es el indicador básico del área de producción en las organizaciones empresariales, mientras que áreas como la del marketing (donde hay muchos inputs y outputs de naturaleza intangible y difícilmente medibles con indicadores tradicionales) son reguladas en mayor medida por criterios de **eficacia**.

La gestión de la calidad de un servicio público debe responder a los principios básicos de eficiencia, de eficacia y, además, de efectividad. La definición conceptual de cada uno se resume en el cuadro adjunto. Aunque a veces puedan usarse de forma confusa, corresponden a diferentes ámbitos conceptuales y cada uno tiene incidencia en los demás.

CONCEPTO	DEFINICIÓN	ÁMBITO CONCEPTUAL	APLICABLE A...
<b>EFICIENCIA</b>	Capacidad de personas y procesos para producir los mejores resultados (en términos de objetivos predefinidos) con los recursos, energía y tiempo asignados.	Económico	Personas, procesos,...
<b>EFICACIA</b>	Capacidad para alcanzar las metas o resultados propuestos (en términos de contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de los objetivos globales).	Gestión	Organizaciones, planes, programas, políticas,...
<b>EFFECTIVIDAD</b>	Capacidad para responder a las demandas o expectativas planteadas por la sociedad (y a los retos futuros) en relación con la provisión del servicio de transporte.	Político	Planes, programas y políticas públicas

En nuestro entorno es frecuente considerar la **efectividad** como criterio del cumplimiento de una administración, de un gobierno, etc. Y se relaciona pragmáticamente con el grado de congruencia entre los objetivos institucionales y las necesidades y expectativas individuales en una situación concreta.

Existen procesos y servicios de transporte público considerados “eficientes” aisladamente pero que no contribuyen a la consecución de los objetivos del sistema de transporte (eficacia). Hay programas muy “eficaces” (alcanzan sus propios objetivos) pero no responden a las expectativas sociales o a la realidad sociológica (efectividad).

Sin embargo, para poder comprender el punto de vista de los clientes son más útiles los conceptos de relevancia y de credibilidad, basados más en aspectos emocionales que en datos objetivos. La **relevancia** corresponde al ámbito socio-cultural y representa la medida del cumplimiento en términos

de importancia, significación y pertinencia (adecuación y oportunidad en la ocasión o las condiciones de que se trate).

Por ejemplo, las actuaciones, decisiones e iniciativas de gestión pública en el ámbito de la movilidad serán más o menos relevantes en función de la evaluación en términos del significado y de las consecuencias de las mismas para mejorar o deteriorar la calidad de vida en la sociedad. Algunos planes y decisiones políticas responden con efectividad a demandas sociales pero no tienen la importancia o la adecuación necesaria para considerarlos relevantes en el transporte público.

Hablamos de aspectos emocionales para referirnos a todos aquellos que influyen en el comportamiento de una persona a la hora de tomar una decisión pero que no son fruto de una reflexión racional. En ese grupo de condicionantes del comportamiento en relación con el transporte público ocupa un lugar destacado la credibilidad. Determinadas características del sistema y de los servicios (tanto su concreción como su cumplimiento) afectan a la confianza de los usuarios y a la credibilidad que otorgan a los compromisos, promesas, posibilidades de mejora,... La siguiente tabla sintetiza las claves para garantizar la credibilidad del sistema de transporte.

## DECÁLOGO DE LA CREDIBILIDAD DEL SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO

### 1) Facilitar la verificación del cumplimiento de los compromisos.

Una de las formas es apoyarse en terceras partes independientes. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles someten la seguridad de sus modelos a los crash test de la UE o a los de EURO Ncap, un grupo independiente de investigación sobre la seguridad del automóvil que utiliza unos estándares más exigentes que los de la UE.

### 2) Evidenciar que el servicio está soportado por organizaciones competentes y comprometidas.

La gestión de las evidencias de servicio (las partes del servicio que el pasajero siente y puede valorar, porque son las únicas partes del servicio que le resultan "tangibles") es la forma más directa de crear percepciones positivas sobre la competencia y el compromiso de la organización.

### 3) "Dime con quién andas y te diré quien eres".

La credibilidad de un operador puede quedar cuestionada por la actuación negativa de unos pocos empleados o de alguna empresa subcontratada. La de una autoridad puede quedar deteriorada por la falta de credibilidad de alguno de los operadores o por el mal funcionamiento de alguno de los servicios. La credibilidad de quien ostenta la titularidad del servicio se verá minada por actuaciones desafortunadas en todo el ámbito que directa o indirectamente incida en la "experiencia de servicio" de los pasajeros, aunque tales actuaciones escapen al control directo de dicha titularidad.

### 4) Evidenciar la fiabilidad del sistema.

Además de eficiencia, eficacia y efectividad, debe conseguirse que el transporte público sea susceptible de ser deseado por los clientes (actuales y potenciales), gestionando adecuadamente la información y la comunicación para orientar los aspectos emocionales (los que influyen en las decisiones pero no son fruto de una reflexión racional). Por ejemplo, la bondad de la coordinación entre agentes, el cumplimiento de los horarios,... condicionan la fiabilidad y la credibilidad del sistema.

### 5) Facilitar el contacto (quejas, sugerencias, reclamaciones o información).

La formalidad y honradez queda condicionada tanto por la facilidad de identificar los cauces para contactar como por la disponibilidad para atender. La atención al cliente debe considerarse una parte constitutiva del propio servicio. En efecto, si existen quejas o reclamaciones respecto a un servicio, éste no puede considerarse íntegramente prestado. En consecuencia, la atención al cliente requiere los mismos criterios de calidad que el conjunto del servicio (no es aceptable, por ejemplo, dimensionar la atención al cliente bajo mínimos que hagan prever la formación de largas colas en caso de incidencias) y, además, ha de ser considerada como una fuente de conocimiento de las expectativas de los clientes y, como tal, debe ser valorada y recompensada.

### 6) El diseño del servicio (o del sistema) debe ser apropiado para su propósito.

Los servicios deben ofrecer valor para los usuarios, tanto individualmente (balance positivo frente a otras alternativas) como colectivamente (contribución positiva a la movilidad). Por ejemplo, si el titular hace bandera del objetivo de fomentar la intermodalidad, los servicios deben estar diseñados de forma consistente para permitirla y esto debe poder ser fácilmente visualizado por los clientes. No basta con implantar nuevos servicios o nuevas características en los existentes. Además, hay que diseñar actividades asociadas para asegurar que los clientes serán conscientes de dichas novedades.

*(continua en la página siguiente)*



## DECÁLOGO DE LA CREDIBILIDAD DEL SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO

### 7) Facilidad de uso y de localización.

La facilidad para comprender cómo utilizar el sistema de transporte público y para encontrar los servicios que mejor respondan a necesidades concretas, junto con la capacidad de dichos servicios para satisfacer las expectativas de los clientes, condiciona la credibilidad del sistema más que las actuaciones “deslumbrantes”.

### 8) Utilidad y adaptación.

Un servicio ha de responder a las necesidades actuales de sus clientes (pasajeros y cliente potenciales) y ha de adaptarse con el ritmo y amplitud que las circunstancias demanden (incluida la información sobre el propio sistema y sus servicios). Hacer visible este esfuerzo de adaptación contribuye a la credibilidad del sistema.

### 9) El marketing y las informaciones sobre “futuribles” deben atenerse a criterios de moderación, consistencia y coherencia.

Condicionan tanto la credibilidad como las expectativas y, al final, las percepciones y las actitudes.

### 10) Evitar errores de cualquier tipo, aunque puedan parecer poco relevantes.

Cuando éstos se producen, se debe ofrecer al cliente la reparación simbólica que, como mínimo, requiere el reconocimiento del error con honradez y diligencia. La corrección de errores proporciona la oportunidad de demostrar el compromiso con los clientes.

Este decálogo permite tres cosas:

1. Cada una de las premisas del decálogo puede ser vista como una lupa diferente, que transforma la forma en que vemos lo que hacemos y permite explorar nuevas opciones que superen las convencionales.
2. Promueve una estrategia modular para la mejora del sistema de transporte. Si no se dan las circunstancias de oportunidad, presupuesto, consenso, etc. precisos para un rediseño profundo, se puede enfocar la acción en unas premisas simultáneamente y dejar otras para actuaciones sucesivas.
3. Ayuda a comprender la necesidad de definir prioridades: ¿Es más importante que el transporte sea fiable o accesible? ¿Deseable o localizable?, etc. La respuesta depende de un balance global de contexto, características del servicio y usuarios y ayuda a poner de relieve los sacrificios que este balance requiere.

## I.6 ¿QUIÉN ES CLIENTE, USUARIO,... DEL SERVICIO DE TRANSPORTE?

El punto de partida de la gestión de la calidad es identificar el cliente al que hemos de satisfacer. En la Norma ISO 9001 el cliente se define siempre en función de una organización, proceso, producto o servicio específico. Por tanto, las organizaciones tienen **clientes internos** (los propios empleados son clientes, porque son receptores de los resultados de algunos procesos de la organización) y **clientes externos** (clientes del servicio).

Los clientes externos de un operador de transporte pueden ser de dos tipos: directos (destinatarios directos del servicio) e indirectos. Los **clientes directos** ocupan diferente posición frente al servicio:

- Usuario o receptor final (pasajero)
- Cliente potencial (no es usuario pero tiene la posibilidad de serlo)
- Agente que transfiere el servicio (agente de viajes)
- Contratante (intermediario, promotor,...)
- Titular del servicio (servicios parcialmente subvencionados).

En este contexto, debe entenderse que **usuario** es toda persona que utiliza un servicio (con las condiciones que se requiera), **pasajero** es quien viaja en un vehículo de transporte público y **viajero** es toda persona que viaja (sea a pie, en vehículo privado o en transporte público). No se habla de

consumidor del servicio porque el usuario no lo compra para gastarlo sino que incorpora su uso en el desarrollo de sus actividades.

**Beneficiario** es la persona a quien beneficia o resulta favorecida por la existencia de un servicio. Por ejemplo, beneficiarios del servicio de transporte escolar son las personas que resulten favorecidas por una ruta de transporte contratada por la Administración Educativa, sean o no usuarias del mismo.

Existen, pues, muchos tipos de clientes directos, cada uno con sus propias perspectivas y sus propias expectativas y el reto es establecer un justo equilibrio entre los diferentes intereses y expectativas existentes al definir el servicio. Por ejemplo, los clientes de los inspectores son los conductores, los defraudadores,... Por conveniencia, en este texto utilizaremos el término “cliente” para referirnos a clientes internos y a clientes directos.

Se considera **clientes indirectos** a los receptores o beneficiarios indirectos del servicio. A efectos del sistema de gestión de la calidad, deberíamos hablar de “**interesados**” o de “**partes implicadas**” (“Stakeholders”), es decir, cualquier persona u organización con un interés legítimo en el servicio, con información al respecto y con interés y/o medios para contribuir a mejorarlo.

Por ejemplo, en un servicio de transporte regular metropolitano o interurbano, podríamos considerar como partes implicadas las siguientes: el sector público (unidades administrativas responsables del transporte, del tráfico, del medio ambiente,...), el tejido empresarial, el sector turístico (convenciones, actos de masas,...), el comercio, los operadores de otros modos, las asociaciones, los sindicatos, los medios de comunicación,... y, en general, los contribuyentes.

¿Quién es cliente, usuario,... del servicio de transporte público?			
	Universidad privada	Titular del servicio de transporte público concesional	Operador del servicio de transporte público concesional
<b>Usuario</b>	Alumno	<b>Viajero</b> (privado, andando, público)	<b>Pasajero</b> (viaja en transporte público)
<b>Otros clientes directos</b>	Padre alumno	Contribuyente, votante,...	Administraciones, consorcios, clientes potenciales,...
<b>Interesados</b>	Mercado laboral	Tejido empresarial (productivo, de ocio,...)	Focos de atracción de movilidad

Conviene hacer notar que el titular del servicio público de transporte y los operadores no comparten exactamente los mismos clientes, como ilustra la tabla adjunta: el titular tiene la responsabilidad de fijar la política de transporte (objetivos y prioridades, asignación de recursos internos y a los operadores,...) y, por tanto, se dirige también a quien no utiliza el transporte público (el resto de viajeros). Pero los intereses de sus respectivos grupos de clientes convergen en la mejora de la calidad y de la cuota de mercado del transporte público, la mejora de la circulación vial,...

## I.7 ¿DE QUÉ DEPENDE LA SATISFACCIÓN DEL PASAJERO?

La palabra **satisfacción** expresa cumplimiento de ciertos requisitos o exigencias y está asociada a percepciones ligadas al deseo, es decir, a lo más inmediato y percedero del servicio. En cambio, el término **calidad percibida**, supone que el cliente hace un juicio en términos de si el servicio ha sido correcto, ya sea en relación con lo que se ha prometido hacer o en relación con un estándar reconocido sobre cómo debe ser el servicio. Por tanto, atañe al modo de hacer las cosas y extiende el análisis a los términos del contrato: qué expectativas me ha generado su oferta y qué creo que he recibido.



**Expectativa** es la esperanza o creencia de conseguir algo o la posibilidad razonable de que ocurra o pueda realizarse algo que se prevé. Podemos suponer que un pasajero valorará satisfactoriamente un servicio si sus percepciones se corresponden con sus expectativas. Dicho de otra manera, si el servicio que ha recibido es igual al servicio que esperaba recibir.

Al dividir el concepto de calidad en 4 visiones hemos subrayado que la calidad producida (en la que el operador tiene la parte más visible, pero no exclusiva) es un componente más de la satisfacción, pero no el único. Para conseguir que "PERCEPCIONES = EXPECTATIVAS", además de la calidad de servicio producida, influyen factores personales (necesidades, motivaciones, actitudes y experiencia previa) y factores de la situación (aspectos del servicio que el cliente "ve" y factores que orientan las percepciones y/o expectativas).

En consecuencia, no conseguiremos la satisfacción del cliente limitándonos a "producir un servicio de calidad". Para obtener "buena nota" en encuestas de satisfacción que sean rigurosas y adecuadas necesitaremos, además, identificar la importancia relativa de todos los aspectos de la satisfacción de los pasajeros y tendremos que gestionar factores personales y de situación. Esto significa que:

- deberemos investigar las necesidades, expectativas y percepciones de los clientes,
- deberemos actuar sobre los estímulos que determinan las sensaciones del pasajero,
- deberemos gestionar la información/comunicación, y
- deberemos gestionar la calidad producida.

Si queremos conseguir servicios de calidad debemos alcanzar el mayor equilibrio posible entre las necesidades y expectativas de los usuarios y las características de los servicios. El primer paso es obtener **la voz del cliente**, que requiere preguntarle, "ir al lugar de los hechos", viajar con el cliente y, sobre todo, escucharle (cuando se queja, cuando pregunta a los empleados con los que habitualmente tiene contacto directo,...) hasta entender claramente sus expectativas sobre el servicio, tanto las explícitas como las latentes.

El cliente se expresa tanto cuando se queja (directa o indirectamente, a través de medios de comunicación,...) como cuando pide información o cuando habla con cualquier persona de la empresa que presta el servicio. En muchas ocasiones, los propios pasajeros no son capaces de verbalizar las características que condicionan sus interacciones con el sistema de transporte. Por eso, sus expectativas se comprenden mejor situándose en el lugar donde el cliente interactúa con el servicio, observando, escuchando y registrando los problemas que el cliente experimenta.

También se expresa cuando le preguntamos, si es que el modo en que le preguntamos le deja expresarse. Las encuestas son sólo una de las vías posibles para obtener datos de los clientes y medir su satisfacción. Desde luego, no se puede confiar a toda costa y de forma exclusiva en las encuestas. Deberían considerarse como el último recurso a emplear. Por una parte, porque no siempre podemos expresar lo que pensamos. Por otra, porque no corresponde al cliente analizar qué características espera que tenga el servicio.

Suponiendo que hayamos sabido preguntar (con preguntas formuladas desde la perspectiva del cliente, sin ambigüedades, para que no den lugar a respuestas inconsistentes), el cliente proporcionará información, pero no las características del servicio. Éstas resultan del análisis de la información y del conocimiento y evaluación profesional.

Esto no significa que el diseño del servicio deba perseguir la perfección. Más bien, debe apuntar a la excelencia, lo que nos lleva a considerar una serie de premisas "extras" que podemos resumir en cinco:

1. No siempre es posible determinar todo el abanico de necesidades y expectativas.
2. Raramente podemos prever con total exactitud las respuestas de los usuarios y pueden aparecer repuestas impredecibles, que no sean consecuencia directa del propio servicio.

3. No siempre una causa produce el mismo efecto, ya que causas imprevistas alteran los resultados, y lo que funciona con un usuario puede no hacerlo con otro.
4. Las consecuencias finales de las acciones humanas no son siempre predecibles.
5. Pequeñas causas pueden degenerar en efectos desastrosos y errores importantes pueden provocar sólo efectos mínimos.

## I.8 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CUIDAR LA ACTUACIÓN SOBRE LOS ESTÍMULOS?

A los clientes les gusta la calidad. Cuando se trata de un producto, la base de la calidad es su integridad estructural: los clientes lo inspeccionan antes de comprarlo, mirándolo desde todos los ángulos para tener razonables expectativas de que les dará el resultado esperado. La base de la calidad de un servicio es la credibilidad: cuando valoramos un servicio buscamos las claves que nos dicen si es verosímil que sea prestado conforme a lo prometido, si es probable que haya coincidencia entre palabras y hechos, entre promesas y resultados.

Pero al valorar un servicio, los clientes sólo “ven” algunas partes o manifestaciones del mismo con las que están en contacto más directo. Gran parte de las actividades que constituyen el servicio quedan ocultas y no son valoradas. Por ejemplo, los operadores que tiene fama de “expertos”, de “buen hacer”, cuyos representantes tienen aspecto profesional, se visten adecuadamente,... ofrecen más tranquilidad a los clientes ansiosos. Si percibimos que un conductor es experto, nos sentimos más tranquilos que si lo percibimos como novel,...

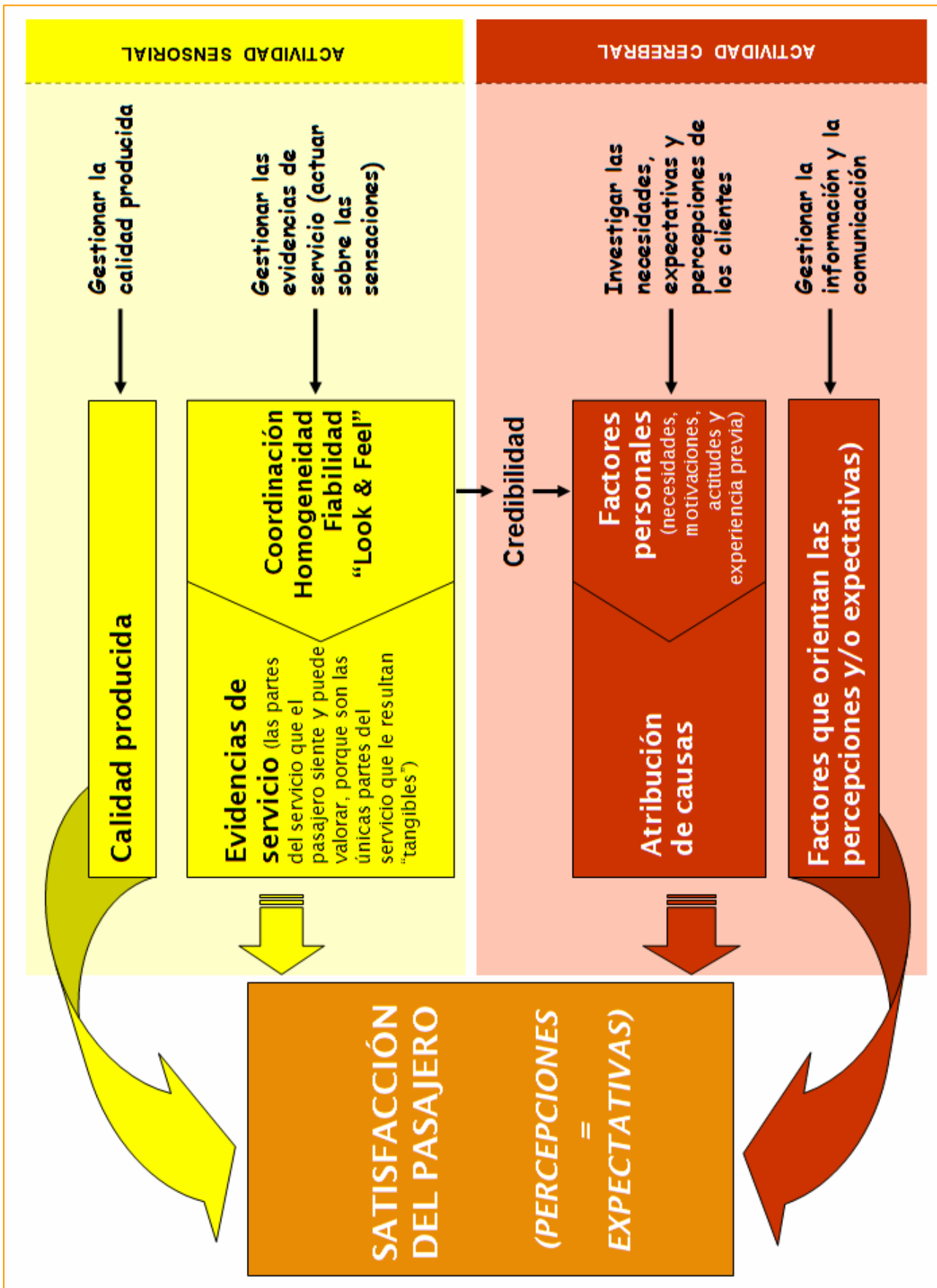
La **percepción** es la imagen mental que se forma con ayuda de las sensaciones y del pensamiento. Implica tanto actividad sensorial como cerebral, puesto que requiere la interpretación de esas sensaciones, dándoles significado y organización. Es resultado de dos tipos de factores:

1. Las sensaciones que provoca el servicio (la respuesta directa e inmediata a una estimulación de los órganos sensoriales que ha experimentado el pasajero).
2. Los factores internos: las necesidades, las motivaciones, las actitudes y la experiencia previa (del pasajero).

Las sensaciones que el servicio produce en el pasajero provienen de estímulos producidos por los “puntos de contacto” de éste con el servicio (adquisición de billete, accesos, vehículo, grado de ocupación, conducción, confort, información,...). La actuación de los responsables del servicio sobre estos estímulos (**evidencias de servicio**, es decir, las partes del servicio que el pasajero siente y puede valorar, porque son las únicas partes del servicio que le resultan “tangibles”) tiene tres frentes:

1. Las **evidencias físicas**: medios físicos (comodidad, accesibilidad, temperatura,...), tecnología, garantías, comunicación tangible, ambiente de servicio, etc.
2. Los **procesos y actividades en los que el pasajero se siente parte** (adquisición y validación títulos, información en origen y a bordo, actitud de los otros viajeros para facilitar el acceso, incomodidades por equipajes o por la conducción, etc.).
3. Las **personas** (empleados en contacto, otros pasajeros y el estado emocional de uno mismo). El estado de ánimo del pasajero también condiciona sus propias percepciones: la felicidad, placer, júbilo,... mejoran las percepciones, mientras que la tristeza, pena, irritación,... las empeoran, del mismo modo que las incomodidades producidas por otros viajeros.

Estos tres frentes (evidencias físicas, procesos y personas) brindan importantes oportunidades a los responsables del transporte público para crear percepciones positivas en los pasajeros.



A causa de la importancia que tienen en la percepción de la calidad, se ha investigado en diferentes contextos para determinar cómo se originan las percepciones favorables y desfavorables. Analizando las vivencias experimentadas respecto a “puntos de contacto” entre pasajero y empleado del servicio mediante la técnica del Incidente Crítico, se ha concluido que las principales áreas que fundamentan la satisfacción/insatisfacción son cuatro:

1. **Profesionalidad:** el cómo responde el empleado ante una incidencia en la prestación determina si el pasajero la califica como insatisfactoria o no (incluidas tanto situaciones ajenas al operador como fallos en la prestación del servicio que requieran corrección y respuesta adecuada del empleado).
2. **Adaptabilidad:** también es determinante la respuesta del empleado cuando un cliente requiere flexibilidad por tener necesidades específicas. Es necesario determinar cómo y cuándo pueden flexibilizarse las características del servicio y explicar a los clientes los motivos que no permiten atender sus solicitudes (abrir puertas fuera de parada / salir por delante, etc.).
3. **Empatía:** el trato rudo, desconsiderado o discriminatorio induce a insatisfacción, al contrario que la cortesía, la colaboración, la profesionalidad,...
4. **Cliente difícil** (cuando es la causa de su propia insatisfacción, no colabora o no tiene un comportamiento adecuado y nada de lo que el empleado haga podrá satisfacerle): toda queja merece respeto y consideración, pero si no se puede disminuir su insatisfacción, el objetivo debe ser evitar que la propague. Existen técnicas para afrontar estas situaciones.

Usamos el mecanismo de las percepciones para anticipar el futuro y para interpretar acontecimientos, situaciones y personas. Se apoya en la experiencia y condiciona nuestras actitudes en relación con el futuro. Algunas percepciones y actitudes necesitan refuerzos comunicativos para darles significado (incidencias en el servicio, nuevas opciones, características mejoradas,...), para subrayar su utilidad (en términos de quién es beneficiario y cómo le beneficia) y para destacar su oportunidad (por qué ahora).

Cuando las percepciones se sitúan fuera del rango para el que el individuo está “prevenido” y no puede darles una interpretación significativa, se produce ansiedad. Por ejemplo, si el autobús queda bloqueado por la congestión de tráfico y los pasajeros no pueden conocer si es debida a un accidente o es transitoria (por tanto, no pueden prever cuándo llegarán a destino), no tienen posibilidad de anticiparse y de planificar su futuro inmediato y puede producirles cierto grado de ansiedad.



Las relaciones entre necesidades, percepciones, expectativas,... son complejas y existen diversos planteamientos en permanente evolución. Una aproximación a los aspectos de mayor interés para el transporte de viajeros puede verse en el documento [“Necesidades, expectativas, percepciones, motivaciones, actitudes y comportamientos”](#).

## I.9 ¿CÓMO SE ATRIBUYEN LAS CAUSAS?

Una atribución es un proceso de búsqueda de la causa (de la explicación de la causa) de las cosas que nos ocurren a nosotros y a los demás. Las teorías de la atribución estudian las causas de los acontecimientos (tal y como son percibidos por los individuos) y las consecuencias que conllevan tales percepciones subjetivas.

La forma en que una persona percibe y valora las situaciones en las que se encuentra está condicionada por los estímulos del ambiente en el que se desenvuelve y por la información almacenada en su memoria. El proceso de atribución de causa le permite comprender dichas situaciones y actuar consecuentemente.

Existen situaciones que generan atribuciones con mayor facilidad de forma espontánea. Lo inesperado o inusual, el fracaso o el hecho de no conseguir las metas propuestas y la necesidad de explicar sentimientos o afectos producidos en una situación dada nos llevan a hacer atribuciones sobre el porqué de cada una de ellas.

Las atribuciones pueden buscar una explicación razonada del por qué, una base para determinar cómo o concretar a quién asignar la responsabilidad (culpa) de lo sucedido. Nos permiten comprender el entorno social y nuestra ubicación en el mismo, predecir eventos y comportamientos, lo cual nos sirve para controlar dicho entorno, tomando decisiones.

Una cuestión interesante para los responsables del transporte público (titulares, operadores, planificadores,...) es conocer los **mecanismos de atribución** de los usuarios del transporte, porque eso les ayudará a planificar las actuaciones futuras tanto en lo referido a la gestión de los servicios como a la gestión de la información y de la comunicación.

El modelo que sirve de referencia se sintetiza en la tabla adjunta y propone que las personas utilizan 4 factores para predecir y explicar los acontecimientos que ocurren en la realización de una actividad.

		Causa	
		Interna al sistema	Entorno
Periodicidad	Habitual	Capacidad, competencia, profesionalidad,...	Complejidad de los objetivos, dificultad,...
	Coyuntural	Esfuerzo, dedicación, entrega al servicio,...	Suerte, factores climáticos,...

Las interpretaciones y explicaciones que los usuarios y los responsables del transporte den ante situaciones o incidencias relacionadas con la prestación del servicio tienen una gran influencia sobre las expectativas y sobre las reacciones emocionales que se producen.

El que las causas se consideren habituales o coyunturales resulta importante en la generación de expectativas de futuro, tanto positivas como negativas. Atribuir a factores habituales (estables) las causas del mérito de una experiencia de servicio que se considere positiva, reforzará las expectativas futuras (es muy posible que en el futuro se repitan los mismos factores).

El que las causas se atribuyan al propio sistema (internas) o al entorno determina los sentimientos y las emociones ante una experiencia de servicio. Si se considera positiva y las causas se atribuyen a factores internos (en teoría controlables por el propio sistema), surgen sentimientos de satisfacción y se refuerzan las expectativas.

Atribuir una experiencia negativa a factores internos y habituales (estables) provoca sentimientos negativos de frustración y enfado, pudiendo generar expectativas negativas hacia el futuro. Si se atribuye la causa a factores internos pero coyunturales (no perduran en el tiempo) permite tener en mente la posibilidad de cambiar y modificar las cosas.

Habitualmente los responsables del transporte utilizan patrones de atribución distintos a los que aplican los usuarios. Estas diferencias en la atribución de la causa se manifiestan en una tendencia general a que los titulares y operadores atribuyan los problemas a factores externos, mientras que los usuarios tienden a atribuir los mismos problemas a factores internos al propio sistema (sin importar la diferencia de responsabilidades entre los agentes del mismo).

Una consecuencia importante para los diferentes agentes implicados en el transporte público (titulares, operadores,...) es la necesidad de garantizar y hacer visible su compromiso, dedicación y esfuerzo (económico, de coordinación, de gestión,...) para la mejora continua del servicio y de su credibilidad. Esto es aún más importante cuando se producen problemas, fallos,... (los sentimientos mejoran si las causas se consideran externas y las expectativas mejoran si las causas se consideran coyunturales, lo que deja abierta la posibilidad de cambio).



## 1.10 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE GESTIONAR LA COMUNICACIÓN?

Cuando el servicio es mucho mejor o mucho peor de lo esperado, el pasajero lo asocia a una causa. Esta **atribución de causa** es consecuencia de la percepción y de las expectativas del pasajero e influye en la satisfacción del mismo. Por ello, debería gestionarse la comunicación con la prontitud y amplitud necesarias para que la atribución de causas sea adecuada (es decir, para que el pasajero perciba claramente si la causa es totalmente ajena y escapa al control del operador y los esfuerzos de éste en beneficio del pasajero).

Los agentes (titulares y operadores) de transporte público de viajeros deberían fomentar la investigación periódica de las expectativas y las actitudes de los clientes, para fundamentar sus mensajes en un buen conocimiento de lo que realmente piensa el público y para poder generar percepciones y actitudes favorables al sector, más allá de los intereses de cada operador.

No basta con ser un operador (o un titular) excelente: todos (pasajeros, clientes potenciales, competidores y titular) tienen que vernos como excelente. En este contexto, la comunicación sirve para hacer saber al otro lo que tenemos o lo que hemos hecho (y no sólo lo que ofrecemos). Mediante un código común, el emisor transmite señales al receptor para descubrirle, manifestarle o hacerle saber algo. Hay cinco ámbitos en los que se debe gestionar la comunicación:

### 1. COMUNICACIÓN RELATIVA AL SERVICIO

Las necesidades del individuo se ordenan jerárquicamente. Primero han de ser cubiertos los niveles básicos (comida, agua, aire) y posteriormente los niveles superiores. En materia de transporte sucede lo mismo, debemos garantizar un mínimo, cuyo resultado respecto al servicio puede definirse con la expresión “un servicio que funcione”. El servicio no será perfecto y siempre pueden surgir problemas, pero éstos no deberían causar graves contratiempos al pasajero.

La **respuesta ante problemas en el servicio** determina más las percepciones que los propios problemas. ¿Cómo nos sentiríamos si fuésemos un usuario de un servicio al ver que el operador se disculpase al primer síntoma de un posible fallo y nos comunicase cómo trataba de solucionarlo? Y ¿cómo nos sentiríamos si el operador no mostrase diligencia, interés o sensibilidad ante un posible fallo o si, pese a las evidencias, persistiese en atribuirlo a terceros, en mantenerse ajeno,...

Cuando se producen incidencias es necesaria la comunicación para transmitir tranquilidad. Por ejemplo, ante un colapso de tráfico un mensaje del centro de control del operador del tipo “estamos tratando de conocer la causa y analizando alternativas” inducirá a percepciones más positivas que el silencio.

Las incidencias graves en el servicio equivalen a no satisfacer las necesidades básicas en la clasificación jerárquica de las necesidades del individuo. Si los problemas que aparecen no se solventan rápidamente, el pasajero experimentará una sensación de miedo, vulnerabilidad, ansiedad, etc. Su red de seguridad la constituye la rápida activación de los planes de contingencia, incluyendo la adecuada comunicación, cuando surge una incidencia en el servicio.



## 2. COMUNICACIÓN RELATIVA AL SISTEMA

Uno de los principales problemas de la comunicación es que podemos estar seguros de lo que decimos pero no de que lo dicho haya sido entendido con el sentido y los matices que nosotros pretendíamos.

Para captar la atención, las comunicaciones deben transmitir con claridad las ventajas o beneficios para el destinatario. **Las percepciones positivas derivan de los beneficios percibidos.** Hay que destacar los beneficios para el usuario individual y se deben utilizar términos y expresiones que éste pueda entender y que le permitan hacerse una idea de cómo le beneficiarán.

La **percepción de equidad** (es decir, de reparto justo, por ejemplo, en inversiones, de trato igual en diferentes ámbitos territoriales,...) también condiciona la satisfacción. Si es necesario informar sobre costes y plazos, hay que hacerlo en términos relativos (en relación con costes y plazos de uso general) porque así se ayuda al cliente (lector de prensa,...) a percibir la importancia, la dificultad, la equidad en el trato, etc.

# El carril-bus de la Gran Vía ahorra 5,5 minutos al viajero

Es el primero para vehículos de alta ocupación en los accesos a Barcelona. Lo usan 440 autocares al día. **Un semáforo inteligente da prioridad al autobús**

A. ZANÓN  
20 MINUTOS

Cada usuario de un autocar interurbano que acceda por la C-31 a Barcelona, por el carril-bus recién estrenado en la Gran Vía, se ahorra 5,5 minutos, que perdería si fuera en coche. Es el cálculo que hace Política Territorial, aplicable al tramo de entrada de 2,4 kilómetros que hay en funcionamiento entre el límite con el término municipal de Sant Adrià de Besòs y la Plaça de les Glòries.

Cada día pasan por esta arteria 900 buses, de los que 440 son interurbanos y son los que se beneficiarán del primer ca-

rtil-bus y para vehículos de alta ocupación (VAO). Están previstos otros dos en la Avinguda Meridiana y en la Diagonal.

### 15.400 beneficiados

La mejora beneficia ya a 15.400 usuarios del transporte público. De media, cada autocar lleva 35 pasajeros. En horas punta van llenos y transportan a 55 personas.

El ahorro de tiempo se explica por dos mejoras. Primera: un *semáforo inteligente* a dos velocidades da prioridad a los vehículos que van por el carril citado. Segunda: hay un ceda el paso en el tercer carril, en beneficio del que usan

### EN PROYECTO

**Meridiana** → La disposición de dos carriles especiales de la autopista del Vallès para entrar por la Meridiana es otro de los proyectos previstos. Dejaría una vía libre para buses y vehículos de alta ocupación desde Ripollet.

**Diagonal** → Se encuentra en estudio informativo la construcción de un nuevo carril-bus en cada sentido de la B-23 en la entrada de la Avinguda Diagonal, desde Molins de Rei.

los autocares y vehículos llenos.

### Hasta Montgat

En el proyecto, todavía en fase de redacción, para destinar un carril-bus en la C-31, desde Montgat a Barcelona, se descarta disponer de otro carril de salida por la imposibilidad de ampliar el viaducto de la carretera en Badalona.

El carril-bus en la C-31 desde Montgat todavía no tiene fecha. El estudio informativo estará en pocas semanas. En 2007, se pondrá en información pública.

## 3. COMUNICACIÓN RELATIVA AL SECTOR

En general, los agentes del transporte público deberían utilizar argumentos con los que la mayoría de las personas esté de acuerdo y mantenerse fuera de las **“zonas de peligro”** (zonas de pérdidas seguras en términos de actitudes y percepciones). En sus comunicaciones públicas, no deben aparecer como sus propios abogados, oponiéndose públicamente a sus adversarios.

Al actuar en defensa de sus planteamientos ante los temas conflictivos (costes, uso del vehículo privado, accidentes, huelgas, congestión, etc.) deberían proporcionar información contrastada apoyándose en terceros que ostentan la confianza pública en cada área involucrada o contrastar informaciones con otros trabajos de entidades prestigiosas.



**LA VANGUARDIA.es**

### Otra agresión racista en un autobús en Castellar

PALOMA ARENÓS - 19/04/2006  
DEL VALLES CASTELLAR

Una nueva agresión racista anterior a la que sufrió el portugués de origen guineano Fernando Apellido ha salido a la luz en Castellar del Vallés. La plataforma ciudadana Castellar Contra el Feixisme ha denunciado que el pasado 27 de marzo, a las 9.15 de la mañana, una mujer negra subió a un autobús de la compañía XYZ, que hace el trayecto de Castellar a Destino en la parada del Pla de la Bruguera y acabó zarandeada y fuera del vehículo por las dudas que generó la validez de su título de transporte.

Según esta entidad ciudadana, la inmigrante tenía su bono-bus mensual vigente, aunque, según parece, debía de estar arrugado porque no funcionaba bien y no podía acceder. "La conductora no lo aceptó, discutieron y, finalmente, la chófer le dijo que o se bajaba del autobús o llamaría a la policía", detalla, Joan, un miembro de la plataforma.

La chica "le siguió mostrando su abono y se negó a bajar, cuando de entre los pasajeros se levantó un chico de unos 30 años, vecino de Castellar, y empezó a insultarla gritándole "¡puta negra, te vas a enterar! ¡Vuélvete a tu país si no te gusta!". Entre gritos, este joven zarandó "de malas maneras y violentamente" a la inmigrante y la empujó hasta obligarla a bajar del autobús.

La conductora cerró la puerta del vehículo, arrancó y dejó a la chica en la carretera, según relataron, por separado, tres personas que viajaban en el autocar y presenciaron la agresión racista. El agresor regresó a su asiento mientras iba diciendo: "Putos negros, se van a enterar", dirigiéndose a los otros pasajeros.

En la estación central de autobuses de Destino confirmaron que, al día siguiente de la agresión, la víctima fue a quejarse a estas instalaciones de lo ocurrido, aunque no les consta que presentase una queja formal por escrito.

Una de las pasajeras testigo de los insultos decidió enviar un correo electrónico a XYZ, en el que se quejaba de como habían tratado a la chica y de "la falta de sensibilidad y de la reacción de la conductora". Por ahora, después de más de tres semanas de lo ocurrido, la empresa de transportes aún no le ha contestado.

#### 4. USO DEL MARKETING

En general, si la publicidad sugiere escenarios o características del servicio claramente discordantes con las actuales o con las necesidades básicas de los usuarios, pueden crearse actitudes fuertemente negativas.

Debería cuidarse que el marketing no genere percepciones que pongan de relieve incumplimientos de características básicas del servicio, que no entre en contradicción con temas conflictivos,... Para ello, la comunicación interna con los propios empleados debería ser el primer objetivo de todo operador: si un mensaje no es entendido y compartido dentro de la organización, no podemos pretender que lo sea fuera.

**EL PAIS** edición impresa | MADRID

### Transporte inteligente

EL PAIS - 17-09-2005 - Madrid

El Ayuntamiento de Madrid sigue insistiendo en ponerle al transporte público el apelativo de "inteligente". Para mí, que lo utilizo casi todos los días, no lo es... Quizás lo que se quiere decir con la no tan nueva campaña publicitaria es que el transporte público está hecho para personas inteligentes o que lo inteligente es utilizar el transporte público.

La verdad es que me siento como un estúpido cada vez que tengo que esperar más de media hora el autobús, bajo una marquesina que no me resguarda de la lluvia ni del sol; siento que me toman el pelo cuando me dicen que tenemos un metro moderno, donde la falta de aire acondicionado y el olor a *parrús* se mezclan en los vagones que transitan por algunas líneas de la red. Y me pregunto que si tan importante y tan inteligente es el transporte público, ¿por qué están invirtiendo tantos millones de euros en mejorar las vías de comunicación para facilitar, curiosamente, el acceso a Madrid al transporte privado.

ZONA 20 Cartas de los lectores  
20 minutos Barcelona

### Disfruta del trayecto

O. S. Publicada el 20.03.2006

Ese anuncio del que tan orgulloso está TMB es un fraude. Por favor, ¿disfrutar del trayecto? ¿Pero se han creído que nos hace ilusión ir como sardinas enlatadas, sudar como pollos y entrar oliendo a colonia y salir oliendo a humanidad? Encima de que tenemos el transporte público más caro del Estado, ¿tenemos que aguantar que se burlen de nosotros? Cada día ir en metro es una odisea. Se ríen de nosotros, y como trabajadores que somos nos tenemos que aguantar. ¡El mundo está lleno de injusticias!

## 5. COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS

En una sociedad abierta y democrática, la gestión minuciosa de las percepciones, formadas principalmente a través de los medios de comunicación social, puede llegar a ser tan importante como las acciones materiales destinadas a combatir la dimensión física de un accidente,... Una de las claves de la comunicación de crisis es que quienes tienen la obligación de responder a una situación grave e imprevista han de entender que la reacción material (lo que se hace para combatir la incidencia que se ha convertido en una situación crítica) es sólo una parte, fundamental pero no suficiente, de su labor.

Es preciso que el transporte público cuente con planes de contingencia para evitar y, en su caso, responder a accidentes o incidentes y que se detalle y ensaye previamente cuáles son las acciones que se deberá poner en marcha, con qué medios, y a través de qué cadena de mando deben ser coordinadas para responder eficazmente al imprevisto. La ausencia de información puede ser interpretada como desinterés y constituye terreno abonado para la especulación. La experiencia demuestra que siempre es aconsejable errar del lado de la inmediatez, la cercanía y la empatía.

Ninguna crisis es igual a otra, pero aquellas situaciones en las que las cabezas visibles y reconocibles de las entidades involucradas han actuado públicamente con rapidez, valor, comprensión y cercanía emocional con los afectados han terminado con un coste significativamente menor en su reputación y viabilidad futura, medida en términos de confianza de los clientes, recuperación de cuota de mercado o cualquier otro parámetro objetivo.

Titulares y operadores del transporte público deberían extraer dos conclusiones en el terreno de la comunicación y la relación con los ciudadanos. La principal es que los diferentes políticos y técnicos implicados deben revisar a fondo sus planes de actuación y coordinación en situaciones de crisis, asegurando la rapidez y la eficacia en el auxilio a los usuarios, la limitación de los perjuicios (daños, si es el caso) y la coordinación entre todos los agentes. Pero, de manera primordial, los responsables políticos de estas entidades deben revisar sus criterios y actitudes de comunicación y asegurarse de que será inmediata y visible para los afectados.

En segundo lugar está la anticipación y la preparación. Los comités de emergencia o crisis deben prever los diferentes escenarios –a veces difíciles de imaginar– que se pueden dar, anticipar e identificar los medios y recursos necesarios para afrontar cada uno de esos escenarios y ensayar su despliegue y coordinación. Y un paso fundamental en esa preparación es prever cómo, cuándo y a través de quién deben los responsables políticos ponerse frente a las cámaras y al lado de los afectados. Las percepciones son importantes y, por tanto, las palabras y los gestos que contribuyen a formarlas lo son también.

## En resumen...

El modelo más novedoso para enfocar la gestión de la calidad en transporte de viajeros divide el concepto de calidad en 4 visiones (calidad esperada, calidad objetivo, calidad producida y calidad percibida). Se ha plasmado en la Norma europea UNE-EN 13816 (que es complementaria de la ISO 9001, más extendida en el mundo empresarial). Esta Norma marca cómo ha de construirse la definición de calidad del servicio. Dicha definición ha de tener en cuenta que existen unas características (prerrequisitos o atributos) comúnmente esperadas y consideradas implícitas que, por tanto, sólo admiten cumplimiento total (pequeños incumplimientos producen gran insatisfacción en los usuarios).

En la definición de la calidad del servicio intervienen múltiples factores, muchos de los cuales no están bajo control del operador del servicio. En consecuencia, el que éste implante un sistema de gestión de la calidad no necesariamente mejora la valoración de los usuarios. En cambio, esto permite avalar el "buen hacer" del operador y obtener datos objetivos sobre la calidad del servicio en conjunto (no sólo sobre la parte de la que es responsable el operador).

Los clientes se sienten satisfechos con el servicio cuando su percepción del mismo coincide con sus expectativas. Para conseguirlo, además de la calidad de servicio producida, influyen factores personales (necesidades, motivaciones, actitudes y experiencia previa) y factores de situación (evidencias de servicio y factores que condicionan y/o orientan las percepciones y/o las expectativas).

Usamos el mecanismo de las percepciones para anticipar el futuro y para interpretar acontecimientos. Se apoya en la experiencia y condiciona nuestras actividades en relación con el futuro. Actúa sobre el servicio como un todo, sin diferenciar competencias o áreas de responsabilidad. Es el sustrato del mecanismo de atribución de causa, que nos permite comprender el entorno social y nuestra ubicación en el mismo, predecir eventos y comportamientos, lo cual nos sirve para controlar dicho entorno, tomando decisiones.

Una consecuencia importante para los diferentes agentes implicados en el transporte público es la necesidad de garantizar y hacer visible su compromiso, dedicación y esfuerzo para la mejora continua del servicio y de su credibilidad. Cada agente debe asumir su parte de corresponsabilidad para garantizar la eficacia, eficiencia, efectividad y credibilidad del sistema ante los ojos de los clientes. Para conseguir la satisfacción de los pasajeros, todos los agentes (operadores, titulares y partes interesadas) deben corresponsabilizarse tanto en la gestión de la calidad producida como en la gestión de las evidencias de servicio y de la información y la comunicación relativas a aspectos del servicio.