

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

## Capítulo 2.

### Orientación al cliente

# Índice

---

<b>II.1</b>	<b>¿Quién es cliente, usuario,... del servicio de transporte?</b>	<b>pág. 1</b>
<b>II.2</b>	<b>¿De qué depende la satisfacción del pasajero?</b>	<b>pág. 2</b>
<b>II.3</b>	<b>¿Cómo determinar las características del servicio?</b>	<b>pág. 3</b>
<b>II.4</b>	<b>¿Todas las características contribuyen por igual?</b>	<b>pág. 4</b>
<b>II.5</b>	<b>¿Por qué es importante cuidar la actuación sobre los estímulos?</b>	<b>pág. 7</b>
<b>II.6</b>	<b>¿Por qué es importante gestionar la comunicación?</b>	<b>pág. 8</b>
<b>II.7</b>	<b>¿Por qué es importante la gestión de las quejas?</b>	<b>pág. 13</b>
<b>II.8</b>	<b>Indicadores de gestión de la calidad orientados al cliente</b>	<b>pág. 16</b>

## II.1 ¿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.

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,...

¿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

## II.2 ¿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, la expresión **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.

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 atiende a una necesidad que no estaba atendida,...

### ¿Qué reacciones se producen cuando experimentamos percepciones contrarias a las expectativas?

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. Eso puede producirles cierto grado de ansiedad.

### ¿Qué factores condicionan la satisfacción del pasajero?

**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.

En el capítulo anterior, al dividir el concepto de calidad en 4 visiones, hemos subrayado que la calidad producida 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

### II.3 ¿CÓMO DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO?

Los clientes nos “hablan” de muy diversas maneras y hay que saber escucharles y entender lo que nos quieren decir con cada una de sus acciones y actitudes, para poder satisfacerles correctamente. Una organización debe escuchar a sus clientes mediante todos sus sensores. El cliente se expresa tanto cuando se queja (directamente o indirectamente, a través de los medios de comunicación,...) como cuando pide información o cuando habla con cualquier persona de la empresa que presta el servicio. También se expresa cuando la empresa le pregunta, si es que el modo en que le pregunta le deja expresarse.

El modo de preguntar ha de permitir y facilitar que el cliente exprese su posición real, evitando proyectar sobre él la percepción de la organización. ¿Cuál es la diferencia entre uno y otro enfoque? Cuando interrogamos al pasajero sobre cada uno de los aspectos que componen nuestro servicio, estamos proyectando sobre él nuestra percepción y le sometemos a interrogatorio para obtener una información que no es sustantiva (bajo el punto de vista de los clientes). En cambio, cuando dejamos que el cliente exprese su posición (en términos de si su percepción de nuestro servicio es más o menos buena) y que se explique abiertamente, estamos prescindiendo de la visión de la organización y escuchando de verdad al cliente.

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.

En muchas ocasiones, los propios pasajeros no son capaces de verbalizar las características que condicionan sus interacciones con el transporte público. Las 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.

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, salvo que únicamente se prefiera la obtención de un índice (el establecimiento de indicadores de “satisfacción media” no suele aportar

ningún valor). 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.

Antes, hay que exprimir otras alternativas, como los registros de quejas, el “ir al lugar de los hechos”, el benchmarking, los estudios de mercado, etc. Cada operador debería definir sus propios métodos en función de las dimensiones de la empresa y de los medios de que dispone, de la naturaleza de su servicio y del contexto en el que opera.

Suponiendo que hayamos sabido preguntar (las preguntas deberían formularse 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. Estos resultan del análisis de la información y del conocimiento y evaluación profesional. Por esto, al operador le serán útiles sólo los datos que puede poner al servicio de su objetivo, según su disposición y la capacidad para explotar la información.

Además de conocer las características del servicio que esperan los clientes, expresadas en palabras del propio cliente (verbalizaciones), hemos de traducirlas a características operativas de servicio, aspecto que es fundamental para el éxito. Las fuentes de información que se pueden utilizar son variadas. La cuestión es qué método escoger para que esa traducción del mundo del cliente al mundo del operador sea lo más correcta posible. En este sentido, el **QFD (Quality Function Deployment)** es una herramienta útil para el diseño del servicio.

Los operadores que establezcan nuevos servicios o redefinan alguno, deberían utilizar esta herramienta para analizar las características que serán importantes para sus clientes. Partiendo de que los recursos en las empresas son limitados y deben concentrarse en aquello que añada más valor para el cliente, nos “revela” dónde enfocar los esfuerzos para dar respuesta a las expectativas de nuestros clientes (voz del cliente) y facilita la traducción de las mismas a objetivos de calidad internos de la organización.

Podemos decir que tiene como propósito la definición de la calidad de servicio objetivo, a partir de las necesidades y requerimientos de los clientes, con una idea precisa de qué características operativas ha de tener, en cuáles hay que invertir y de qué manera.



La descripción detallada y ejemplos de aplicación de la herramienta QFD (Quality Function Deployment) pueden consultarse en el documento [“Despliegue funcional de la calidad demandada y planificada \(QFD\)”](#).

También puede obtenerse más información sobre diseño de servicios públicos basándose en las necesidades y expectativas de los usuarios en el documento [“Procesos de mejora continua”](#) de la Federación española de municipios y provincias.

## II.4 ¿TODAS LAS CARACTERÍSTICAS CONTRIBUYEN POR IGUAL?

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.

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.

Las **características básicas (prerequisites 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<sup>1</sup> 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

<sup>1</sup> Ver definición de incumplimiento y de puntualidad en el capítulo 6.



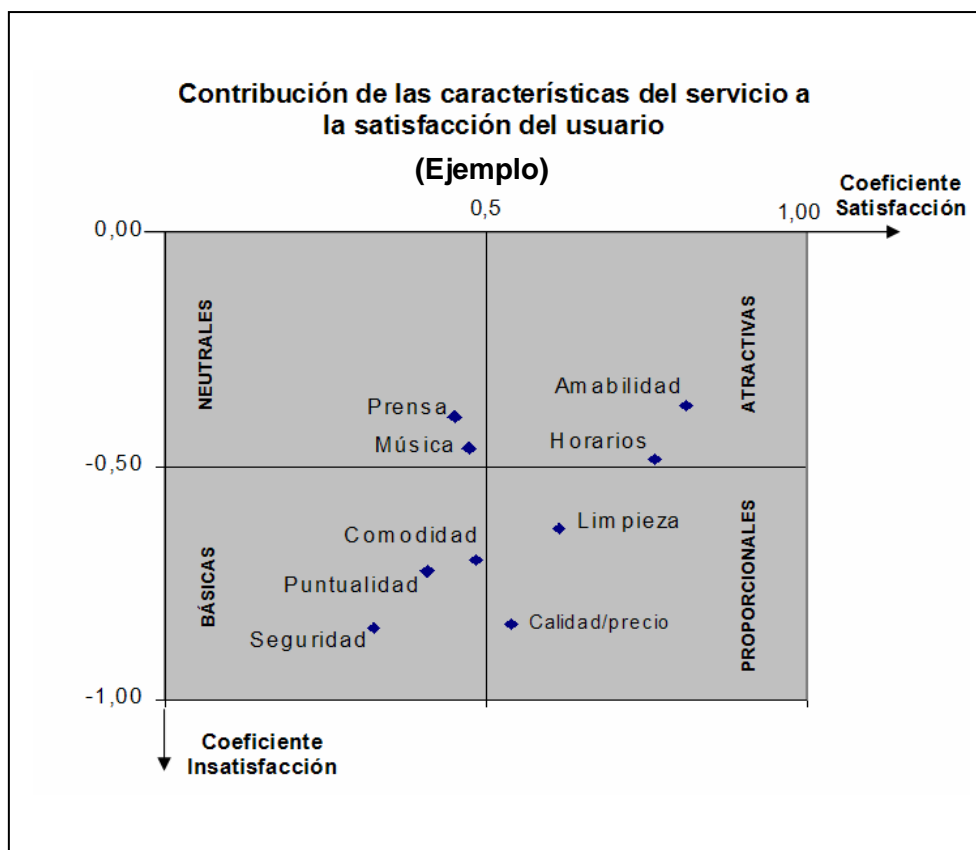
creadores percibieron que les gustarían. Como los clientes no son capaces de verbalizarlas, es responsabilidad del investigador el explorar las necesidades de los clientes y las oportunidades que hay para descubrir las que no son explícitas.

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”.

Existe un sinfín de procedimientos para investigar y clasificar qué características desearían los clientes de un servicio concreto. Por ejemplo, el **modelo de Kano** aporta un sencillo esquema para clasificar las características (el gráfico siguiente muestra un resultado de su aplicación). Considera que pueden ser clasificadas a través de un cuestionario, en el que cada pregunta se formula de dos modos:

- ¿Cómo te sientes si el servicio incluye esta característica? (modo funcional)
- ¿Cómo te sientes si no la incluye? (modo disfuncional).







La descripción detallada y ejemplos de aplicación del modelo Kano y el modelo "blue print" pueden consultarse en el documento "[Contribución de las características del servicio a la satisfacción del cliente](#)".

Para determinar las características básicas del servicio también pueden utilizarse los datos de trabajos sobre el tema que hayan realizado el titular (Administración, consorcios,...) u otras empresas, justificando el paralelismo de entorno, de tipo de usuarios,... El utilizar estas herramientas (QFD, Kano,...) para establecer las características 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.

## II.5 ¿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:

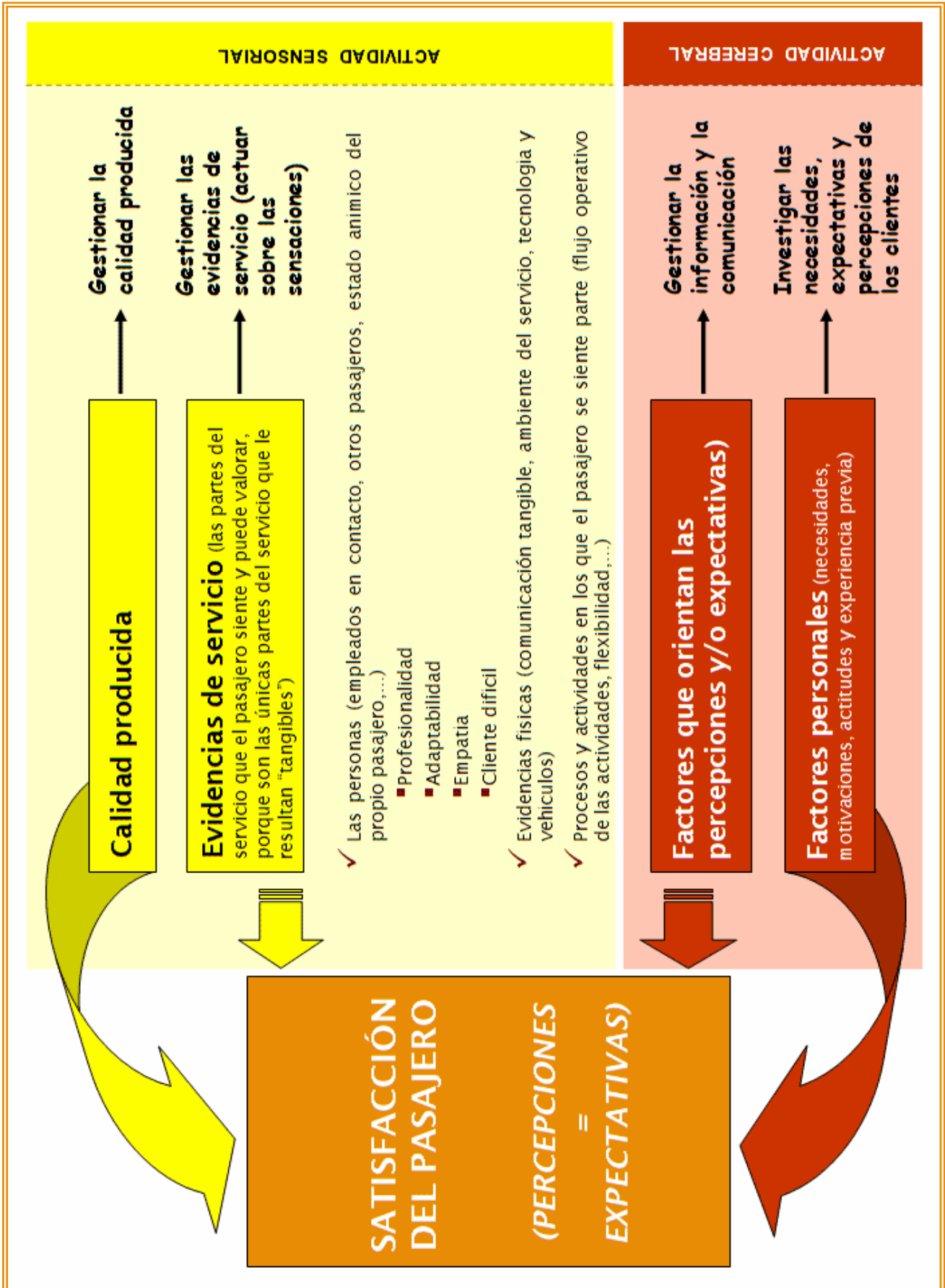
1. **Profesionalidad**: el cómo responde el empleado ante una incidencia en la prestación determina si el pasajero la califica como insatisfactoria o no (incluidas tanto situaciones ajenas al operador como fallos en la prestación del servicio que requieran corrección y respuesta adecuada del empleado).
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.



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”](#).

## II.6 ¿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.



**ZONA 20 Cartas de los lectores**  
20 minutos Barcelona  
«Lo peor es que no dan explicaciones»  
Varios. Publicada el 23.03.2006  
Lo más indignante es que no te den explicaciones de por qué hay retrasos y nos tengamos que enterar a través de los periódicos.

**ZONA 20 Cartas de los lectores**  
20 minutos Madrid  
**Falta de información**  
Publicada el 20.03.2006

**ZONA 20 Cartas de los lectores**  
20 minutos Barcelona  
«¿Cuándo informarán a los usuarios?»  
Varios. Publicada el 29.03.2006

## 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 expondrá en información pública.

## 3. COMUNICACIÓN RELATIVA AL SECTOR

En general, los actores 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 Vallès. 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 llamara 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 zarandeó "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

- Madrid

EL PAIS - 17-09-2005

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.

## **II.7 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA GESTIÓN DE LAS QUEJAS?**

Quejas, sugerencias y reclamaciones deberían ser vistas como oportunidades. Hay que suponer que quien escribe una queja tiene motivos indiscutibles. Es posible que la causa de la queja o la solución no estén directamente relacionadas con el servicio, pero, de entrada, toda queja merece respeto y eso incluye que debería ser respondida.

El ejemplo adjunto nos parece ilustrativo de respuesta a una queja y de la gestión de las percepciones de terceros (lectores). Presentamos primero la carta de queja de un pasajero y luego la respuesta del operador. Ante esta queja, podríamos plantearnos la conveniencia de explicarles a los lectores (pasajero y otros) las actualizaciones formativas a que los conductores se someten, las medidas disciplinarias, las consecuencias de las tensiones derivadas de la conducción, etc.

Sin embargo, el operador responde en pocas líneas de manera ejemplar:

1. Responde el Director de la empresa y lo hace con prontitud.
2. Expresa el compromiso de la Dirección (en sintonía con los principios de ISO 9001).
3. Hace una declaración de objetivos de calidad (en la línea de ISO 9001).
4. Muestra un claro respeto hacia el cliente y pide disculpas por la situación que ha descrito.



## ZONA 20 Cartas de los lectores

20 minutos Barcelona

**Conductores agresivos**

Miguel Cano. Publicada el 28.03.2006

Hace unos días me dirigía hacia Viladecans, cogiendo el L97 en Castelldefels.

Nada más llegar el autobús, ya pude divisar al conductor con un móvil en la mano, cosa totalmente prohibida.

Subí y me mantuve de pie muy cerca de la puerta trasera. De repente, un frenazo. Casi atropella a una familia que cruzaba por un paso de peatones. No toda la culpa recae en el conductor, pero su actuación de después, sí. Como un energúmeno, empezó a insultarles en un tono despreciable, muy agresivo y con expresiones racistas.

Tras dos o tres minutos de griterío, animo al conductor a proseguir con el trayecto tranquilamente. Mi sorpresa: sale de su asiento y se dirige hacia mí gritando con los puños cerrados y rojo, se para a un centímetro de mi cara, me amenaza y reprocha mi actitud.

Me gustaría haberle invitado a quitarse las gafas de sol, por lo menos para poder ver los ojos de la clase de persona que tenía delante.


**Amabilidad en los autobuses***(Traducción)*Persona que Responde, Director de XXX S.L. Publicada el 07.04.2006

De acuerdo con la carta publicada el pasado 28 de marzo de 2006 sobre el comportamiento presuntamente agresivo de algún conductor de nuestros autobuses, la empresa XXX, S.L. quiere expresar el derecho que tienen sus viajeros a gozar de un servicio de calidad y profesional en todos los sentidos.

Siendo así, además de procurar la máxima puntualidad y regularidad horaria y la mejor información, limpieza y seguridad en el servicio, no dejamos de velar y de cuidar permanentemente aquellos otros aspectos más humanos y emocionales, pero no menos importantes, que tanto afectan y repercuten en el conjunto de quienes diariamente se desplazan en nuestros autobuses.

Sin duda, hablamos de aquello que a fin de cuentas recordaremos al final del día: el buen trato y la amabilidad que los conductores profesionales tienen que ofrecer a los viajeros que optan por nuestro servicio. Es por ello que lamentamos profundamente los perjuicios causados por posibles actitudes improcedentes, y afortunadamente aisladas, de aquéllos que no saben cumplir con el requisito mínimo, y en este caso exigido, de la tolerancia y la buena convivencia.

La falta de eficacia de los cauces establecidos para las quejas y la aparición con fuerza de la prensa gratuita (que sirve tanto de cauce para expresión de quejas como de espacio de confrontación política) hace que adquieran una relevancia que puede distorsionar las percepciones sobre la calidad del servicio.



**EL PAIS** edición empresa CATALUÑA

CARTAS AL DIRECTOR: OPINIÓN DEL LECTOR

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

Marc Jumilla Hernández - L'Hospitalet de Llobregat  
EL PAIS - 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.

---

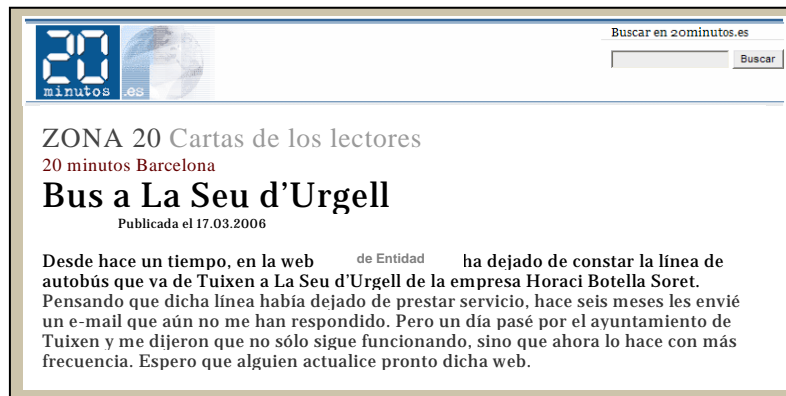
**adn** Miércoles  
17 de mayo de 2006

### **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.



Las quejas, sugerencias y reclamaciones ofrecen oportunidades. Permiten acceder a “la voz del cliente” y gestionar percepciones de clientes concretos. Cuando aparecen en medios de comunicación, las respuestas permiten gestionar percepciones de terceros, ratificando el compromiso con la calidad, declarando los objetivos de calidad, informando sobre aspectos relevantes, etc. Un ejemplo en este sentido puede ser el siguiente.

El recorte adjunto “*Bus a la Seu d’Urgell*” es un ejemplo de queja que nos puede arrastrar a la llamada “*zona de peligro*”. Podríamos disculparnos por suponer que el correo electrónico (el suyo o nuestra respuesta) no ha sido recibido, adecuadamente tratado, etc. Pero al aparecer la queja en la prensa, **nuestro objetivo cambia. La respuesta en prensa será vista por terceros y nos interesa evitar que se propague la insatisfacción** y se generen actitudes negativas.



La respuesta en prensa nos proporciona la oportunidad de **informar sobre aspectos que interese destacar**.

### Ejemplo:

- **La singularidad del servicio y el alcance de la red de Transporte Público Interurbano.**  
Tuixent, ubicado en la sierra del Cadí, es una Población de 170 habitantes de la comarca del Alt Urgell. Está comunicada con la capital comarcal (La Seu) por una carretera de montaña accidentada y estrecha mediante una línea regular casi única en Catalunya porque permite transportar viajeros y mercancías a la vez (las autorizaciones mixtas para el transporte simultáneo de personas y de mercancías son las habituales en países con baja densidad de población como Finlandia). El servicio, además, atiende los encargos de víveres y otros materiales que le hacen los vecinos de los pueblos del valle.
- **La disponibilidad de información actualizada.**  
La página web de Entidad omitida informa de todos los servicios que presta. La información actualizada sobre transporte regular en Catalunya también puede obtenerse en el Portal de la Movilidad, [www.gencat.net/mobilitat](http://www.gencat.net/mobilitat). Para ver los itinerarios en autobús i tren, haga clic en la lupa  del apartado “Vull anar...”, indique origen y destino y clique el icono  del centro de la página.  
Puede obtenerse la Guía de autobuses interurbanos de Catalunya en: [www.laptp.org/eines/guies/guia-bus.pdf](http://www.laptp.org/eines/guies/guia-bus.pdf).
- **Otras informaciones de interés para el lector.**  
Puede obtenerse más información sobre Tuixent en <http://tuixent.ddl.net>, sobre el Alt Urgell en [www.alturgell.org/Josa\\_Tuixen.html](http://www.alturgell.org/Josa_Tuixen.html) y sobre La Seu d’Urgell en [www.laseu.org](http://www.laseu.org)



Un planteamiento más detallado sobre cómo gestionar las sugerencias, quejas y reclamaciones puede verse en el documento "[Gestión de las expresiones de insatisfacción](#)".

También puede ampliarse información sobre aspectos relacionados con la atención al cliente en los apartados 5 al 8 del capítulo "Orientación al cliente" del documento "[Mejora continua en la gestión del transporte](#)".

## II.8 INDICADORES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ORIENTADOS AL CLIENTE

Para evaluar la calidad producida y su evolución a lo largo del tiempo es imprescindible tener un buen sistema de indicadores que utilice los datos registrados durante la explotación. Existen indicadores de varios tipos, asociados a los diversos temas de interés para el proveedor o para el titular del servicio. Los más habituales son los indicadores de coste y productividad, los de precio, los de calidad en el servicio y los de cobertura del servicio.

Los indicadores de calidad han de aportar datos sobre los aspectos que más influyen en la percepción de los clientes. Para mejorar la calidad de un servicio se necesita conocer del modo más realista posible la calidad producida (entregada). El reto está en diseñar indicadores realmente útiles cuya implantación no exija demasiado esfuerzo económico.

Tradicionalmente se han utilizado indicadores de calidad global del servicio, es decir, sin hacer muchas distinciones o precisiones. Se suele calcular valores medios de un periodo de tiempo concreto, extrapolar resultados de registros de datos cortos (muestras), generalizar datos de todas las líneas y sentidos, prescindir de análisis por paradas u otros ámbitos específicos,... Además, la tendencia ha consistido en estudiar unos pocos atributos del servicio, a menudo poco relevantes para aproximarnos a la calidad percibida.

Algunos de los indicadores de calidad del servicio más habituales son los siguientes:

- Velocidad comercial = Km recorridos/tiempo total
- Antigüedad del parque
- Frecuencia de servicio = número de expediciones/semana lectiva
- % de vehículos adaptados a PMR
- % de vehículos con aire acondicionado
- Siniestralidad = accidentes totales/Km recorridos

Estos indicadores se refieren a aspectos que tienen cierto impacto en la percepción de los clientes (algunos más que otros). Pueden calcularse de muchas formas distintas, pero tienen escasa utilidad en relación con la satisfacción del cliente si no se utilizan de forma coherente. También es dudosa la utilidad de estudiar la calidad producida con tan pocos indicadores, sin demasiada relación entre unos y otros.

Aunque en algunos casos la información global tiene mayor relevancia que la detallada (o desagregada) para estudiar una característica del servicio, cuando los servicios de un operador incluyan diferentes líneas (cuyo contexto puede variar mucho), será mejor partir de un análisis individualizado por líneas que de indicadores globales. La información obtenida resultará más útil si se analiza un aspecto con la precisión adecuada (y siempre es directo pasar de resultados desagregados a resultados globales). Además de distinguir entre líneas puede ser necesario distinguir entre sentidos, entre días laborables y festivos, entre paradas de referencia, entre tipologías de los atributos estudiados, etc.

Cuanto más bien se conozca la realidad sobre un aspecto del servicio mejor podrá determinarse su impacto sobre la satisfacción de los clientes, de modo que si se consigue información precisa de muchas características del servicio, será posible entender qué se está haciendo bien y qué necesita mejorarse urgentemente. Los indicadores también ayudan a determinar cómo y cuándo se debe actuar para garantizar los compromisos de calidad.

La informática y las nuevas tecnologías proporcionan herramientas para analizar detalladamente la calidad producida sin incurrir en una complejidad y un coste insostenibles. El desglose de los indicadores, la presentación de tablas, listados y gráficos, las correlaciones entre indicadores que ayuden a interpretarlos,... son elementos que permiten conocer mejor la calidad producida y, por lo tanto, ayudan a cumplir con el objetivo primordial de un sistema de indicadores.

Los sistemas de apoyo a la explotación (SAE) y otras tecnologías también empiezan a mejorar las posibilidades del registro de datos durante la explotación, lo cual debe ser aprovechado para obtener información más precisa y fiable. No tiene sentido mantener indicadores simplificados que aporten poca información y de mala calidad cuando existen medios para implantar indicadores mucho más útiles con un esfuerzo poco extraordinario. Todas las consideraciones anteriores llevan a definir indicadores de gestión de la calidad que exploten al máximo los datos registrados durante la prestación del servicio.

La velocidad comercial de una línea es la base para poder establecer los horarios, o en su caso las frecuencias. Además es una característica de gran importancia para los clientes ya que establece el tiempo de viaje del servicio público, un tiempo que suele compararse con el de los otros modos (vehículo privado,...) para decidir la mejor alternativa. Sin duda, otras características del servicio también condicionan esta decisión (comodidad, precio, accesibilidad, etc.), pero la velocidad comercial siempre juega un papel decisivo.

A continuación se expone un ejemplo de cómo estudiar el indicador de velocidad comercial y su impacto sobre los clientes, en contraposición al enfoque que se da en los indicadores tradicionales.



El documento "[Diseño y gestión de indicadores](#)" muestra numerosos ejemplos de indicadores acordes con los principios y los ámbitos de definición de la calidad en transporte de viajeros formulados por la Norma UNE-EN 13816

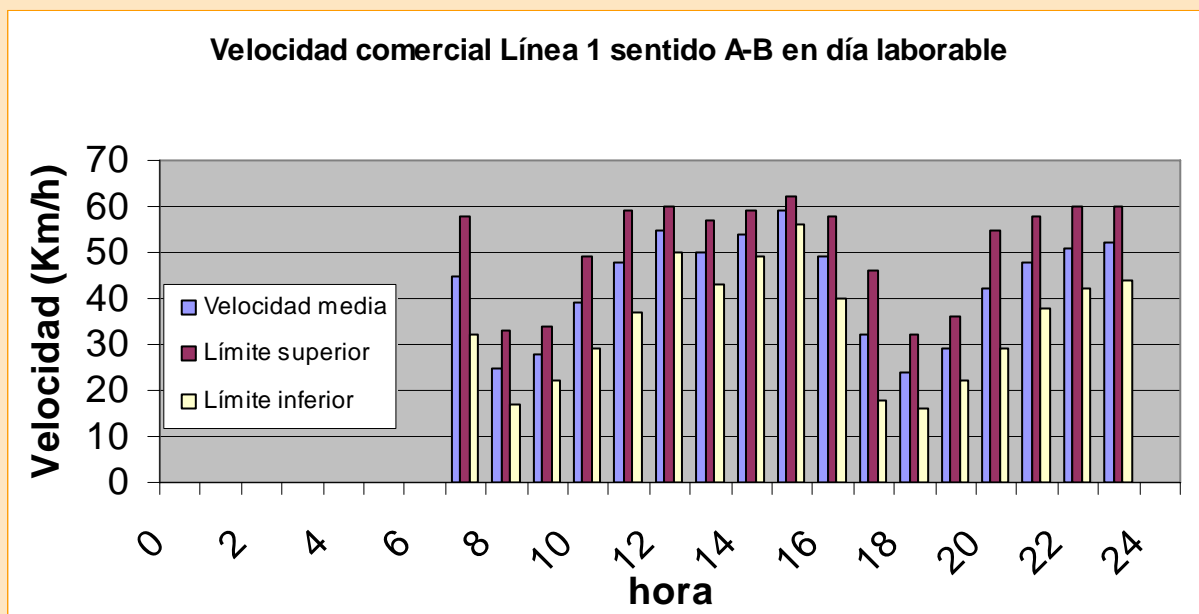
**Ejemplo:** Se considera una línea de autobús en dirección A-B con 7 paradas incluyendo los extremos. La mayoría de los viajes tienen como destino la parada final (B), siendo la parada 5 la más importante de las intermedias, porque es una estación de intercambio con el ferrocarril.

Un enfoque clásico calcularía la velocidad comercial media a partir de la suma de la distancia recorrida y la suma de los tiempos de viaje registrados en todas las expediciones de la línea. La división de ambos valores proporciona la velocidad media de la línea en el periodo de tiempo considerado en el análisis (un año por ejemplo). Supongamos que el resultado de este cálculo es “Velocidad comercial en la Línea 1 = 38Km/h”

Este valor (incluya o no los dos sentidos de la línea) no nos informa sobre la percepción que los pasajeros puedan tener sobre la velocidad comercial desarrollada en sus trayectos en esta línea. No se sabe qué proporción de clientes ha viajado realmente a esta velocidad, ni cuántos han sufrido retrasos. Tampoco se puede determinar la magnitud de los retrasos, ni sus causas, etc.

Para darle al indicador utilidad desde el punto de vista del cliente, tendríamos que distinguir entre los dos sentidos de la línea (pueden tener velocidades distintas) y separar días laborables y festivos (ya que las pautas del tráfico suelen propiciar velocidades comerciales muy distintas). La consideración de periodos de tiempo menores al año puede aportar datos de interés ya que las pautas del tráfico varían a lo largo del año, pero puede ser menos relevante.

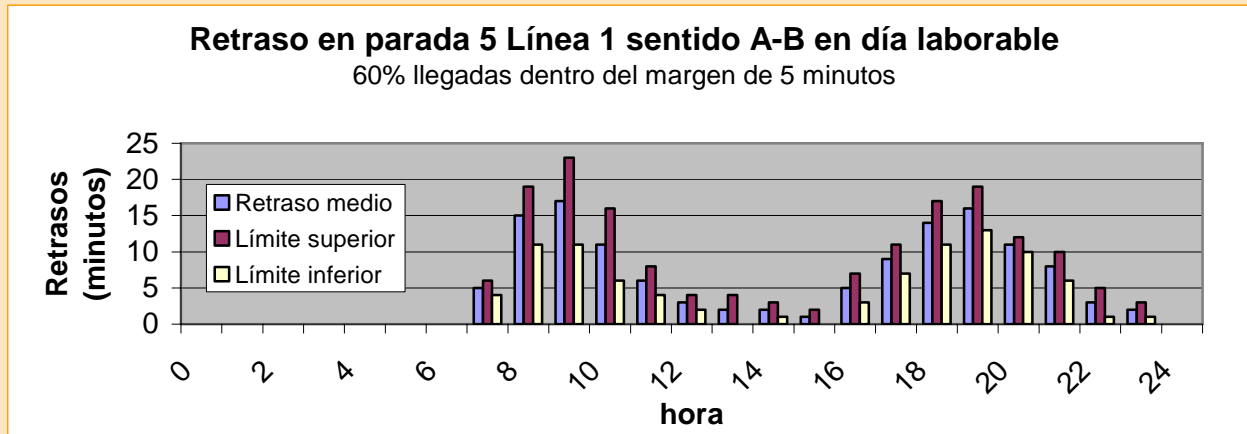
El cambio sustancial para obtener mejores resultados de este indicador radica en analizar la velocidad comercial por franjas horarias dentro de cada ámbito (laborable, festivo...), para obtener las distintas curvas diarias y deducir de ellas las variaciones de la velocidad comercial a lo largo de un día medio. Así, se obtiene una representación más realista de lo que pueden percibir los clientes. Si además de la media se calcula la desviación típica obtendremos información de la regularidad de cada velocidad.



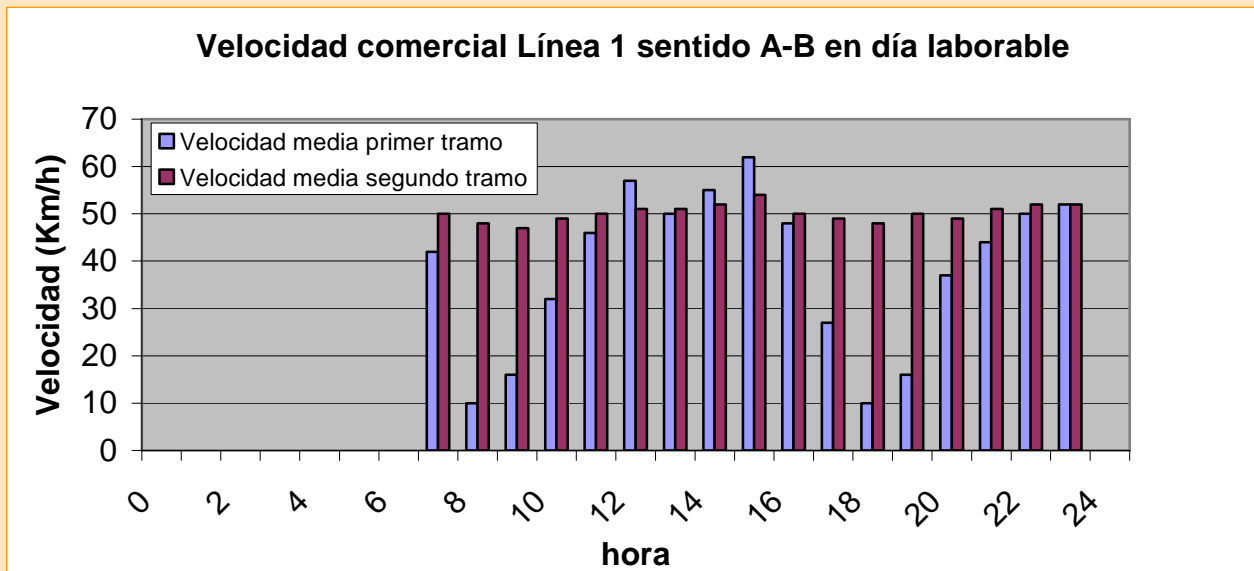
En base a las distintas curvas diarias de cada ámbito se pueden programar los horarios de una manera más adaptada a la realidad del servicio (alargándolos en las horas de menor velocidad comercial y acortándolos en horas con expediciones más rápidas).

Sin embargo, este indicador no permite estudiar el impacto de la velocidad sobre los clientes, ya que no distingue entre paradas intermedias, no se sabe qué volumen de clientes viaja a cada velocidad, ni tampoco cuáles son las causas de la reducción de la velocidad comercial.

Para mejorar el estudio de la calidad producida, conviene elegir una o varias paradas intermedias como referencia y registrar las horas de paso por ella/s. En el ejemplo se elige la parada 5 (por ser un intercambiador, interesa controlar las horas de paso). Gracias a estos registros se puede calcular, para cada ámbito seleccionado (en el ejemplo el sentido A-B en día laborable), el retraso medio respecto al horario en cada parada de referencia para todas las franjas horarias (en el ejemplo, se mide en la parada A, la 5 y la B). Así se determina la adecuación de los horarios y se puede analizar en qué tramos se producen los mayores retrasos (qué tramos tienen velocidades comerciales más bajas).

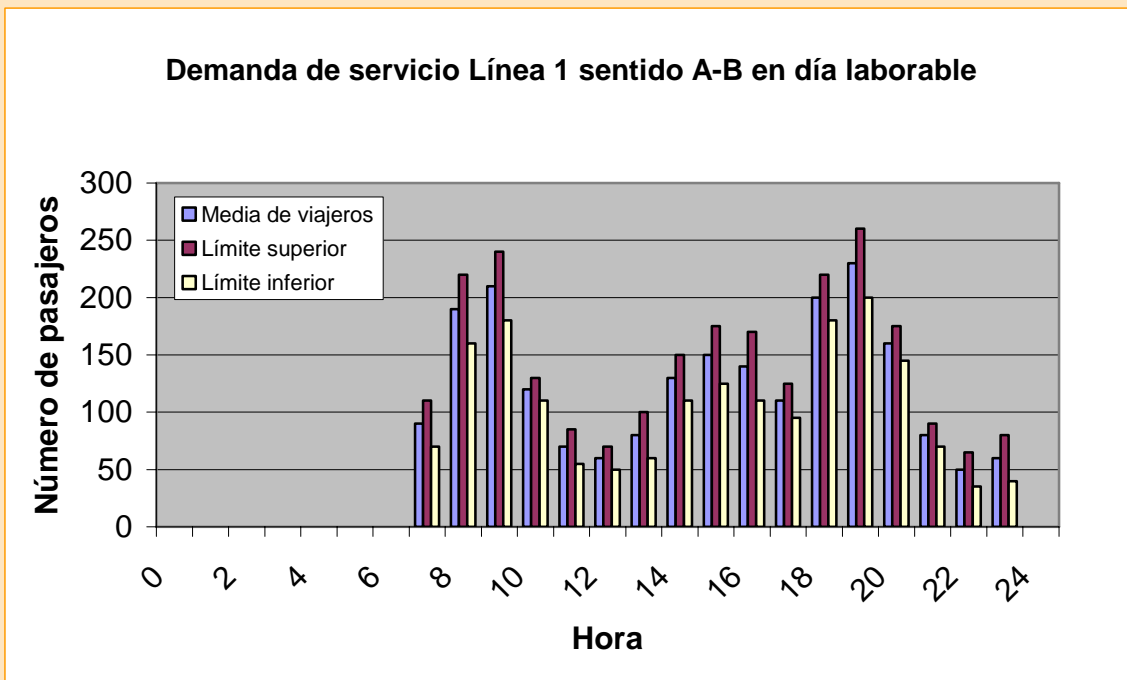


En este gráfico (típico de una línea con interferencias derivadas de la congestión viaria, explotada con horarios diseñados a partir de una velocidad comercial fija o estática) se observa que el retraso en horas punta al pasar por la parada 5 es importante. Si este retraso es parecido al medido en la parada de final de línea se podrá deducir que la velocidad comercial no concuerda con la de los horarios programados por causa del primer tramo. Si el retraso al final de la línea es superior, ambos tramos presentan velocidades comerciales menores que las de diseño. Pero en este ejemplo se supone que en el tramo final se circula sin problemas.

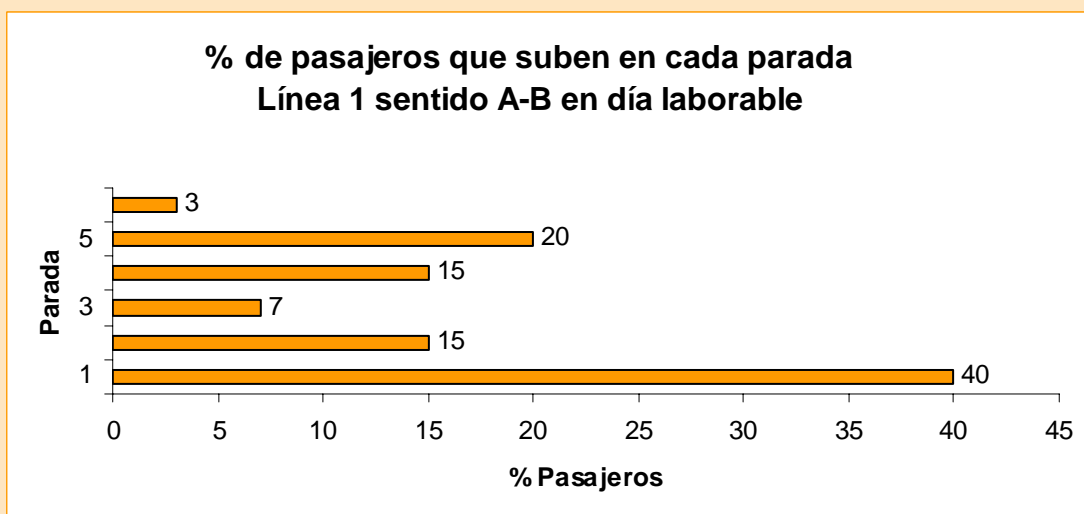


Para verlo se compara la velocidad comercial de los dos tramos: podemos notar cómo el primer tramo está sujeto a las fluctuaciones de la congestión, además de las demoras por carga y descarga de pasaje en las paradas intermedias. Por el contrario, el segundo tramo discurre por vías poco saturadas y, como solamente tiene una parada, puede mantener una velocidad comercial más elevada de forma regular.

Para cuantificar el impacto que la velocidad comercial tiene sobre los viajeros es necesario conocer la demanda del servicio. Ésta debe ser analizada siguiendo el mismo proceso que con la velocidad comercial, obteniendo curvas diarias para cada ámbito considerado. En el ejemplo, se obtiene la siguiente distribución de la demanda por franjas horarias:



La proporción de pasajeros que acceden al servicio en cada parada viene representada en el siguiente gráfico, obtenido mediante los modernos sistemas de billeteaje o gracias a la realización de muestreos aleatorios. Mediante muestreo se podría conocer de forma aproximada la proporción de clientes que bajan en cada parada, pero en el ejemplo se ha supuesto que la mayoría van hasta el final de la línea y algunos bajan en la parada 5.



Los gráficos anteriores muestran que la mayoría de los clientes de esta línea viaja en horas punta, lo cual significa que llegan a su destino con demoras respecto al horario establecido. Analizar la situación por franjas horarias permite al operador plantear diferentes alternativas de mejora del servicio: creación de servicios directos, ajustar horarios,... El ajuste horario permitiría mejorar la correspondencia con el ferrocarril en la parada 5, disminuyendo el tiempo de espera de los clientes y optimizando su planificación de viajes.



Si se considera que los clientes de este servicio toleran retrasos de hasta 5 minutos, se puede estimar la proporción de clientes descontentos con el cumplimiento horario estudiando la relación en cada franja horaria entre la demanda del servicio y los retrasos registrados. En el ejemplo basta fijarse con los retrasos en la parada 5 ya que los de las paradas siguientes se mantienen constantes.

Hay que remarcar que al hablar de retrasos se está contabilizando pasajeros que sufren el retraso a bordo (por baja velocidad comercial) y la gente que sufre el retraso esperando al autobús en la parada (los que suben en la parada 5 perciben que la coordinación entre líneas es poco efectiva).

A partir de los valores medios de los gráficos de retraso en la parada 5 y de demanda del servicio se puede elaborar la siguiente tabla y calcular los porcentajes.

Horas con retraso medio menor de 5 min.	Número medio de pasajeros	Horas con retraso medio mayor de 5 min.	Número medio de pasajeros
7	90	8	190
11	70	9	210
12	60	10	120
13	80	17	110
14	130	18	200
15	150	19	230
16	140	20	160
22	50	21	80
23	60		
<b>Total sin retraso</b>	<b>830</b>	<b>Total con retraso</b>	<b>1300</b>

**830 + 1300 = 2130 pasajeros totales de media (es decir, 39% sin retraso y 61% con retraso).**

Por lo tanto, aunque más del 60% de las expediciones han llegado dentro del margen de 5 minutos, solamente un 39% de los clientes han podido disfrutar de ellas, mientras que el otro 61% ha sufrido retrasos mayores y ha viajado con un confort peor debido al alto grado de ocupación de los vehículos. El sistema de indicadores muestra su utilidad al detectar problemas con precisión y también al cuantificarlos. Los análisis de la variabilidad (utilizando las desviaciones típicas) también pueden ser útiles.

En base a estos resultados el operador debería analizar las causas de las diferencias entre velocidades comerciales en función de la franja horaria. Para ello se pueden tomar registros de sucesos (causas) o simplemente hacer una valoración cualitativa de la situación predominante.

Las soluciones para mejorar la velocidad comercial en horas punta no suelen depender sólo del operador, pero con este tipo de indicadores, más meticulosos y orientados al cliente, puede impulsar y justificar soluciones (o valorar cambios puntuales y acciones de mejora) mucho mejor que con los indicadores tradicionales. En el ejemplo, se deberían buscar soluciones para el primer tramo.