

# Calidad y corresponsabilidad en el transporte público de viajeros por carretera

1. El modelo conceptual de la corresponsabilidad en el transporte de viajeros
2. Fórmulas de coordinación administrativa y de homogeneización de prestaciones
3. El reto de la provisión de la información sobre transporte público
4. El reto de la atención a insatisfacciones en el transporte público
  - 4.1 El modelo ISO 10002 de atención a insatisfacciones
    - 4.1.1 Las expresiones de insatisfacción
    - 4.1.2 Gestión de las expresiones de insatisfacción
    - 4.1.3 Método simplificado para gestionar insatisfacciones
  - 4.2 Estudio de casos: Catalunya
5. El reto de la gestión de los datos del sistema

## 4.1 EL MODELO ISO 10002 DE ATENCIÓN A INSATISFACCIONES

### 4.1.1 LAS EXPRESIONES DE INSATISFACCIÓN

#### a. Formas de expresar la insatisfacción

Hemos de suponer que se materializan expresiones de insatisfacción cuando se ha producido una desviación tan grande (entre lo esperado por el cliente y su percepción del servicio prestado) que el propio cliente toma la iniciativa de dirigirse al operador, al titular o a la prensa para asegurarse de que su “voz” sea entendida claramente. Pueden presentarse bajo diferentes formas:

- **Sugerencia:** manifestación verbal o escrita del cliente al operador, o al titular del servicio, recomendando una mejora en los procesos y servicios para beneficio mutuo.
- **Queja:** manifestación verbal o escrita del cliente, resultante de su insatisfacción causada por evidencias de servicio relacionadas con características accesorias de la prestación.
- **Reclamación:** manifestación del cliente, generalmente escrita, recogiendo su insatisfacción y desacuerdo en el cumplimiento de características “sine qua non” del servicio, pudiendo pedir indemnización o compensación por los perjuicios que piensa que se le han ocasionado.

Las muestras de insatisfacción son algo natural, incluso inevitables, debido al número de variables y percepciones involucradas en el transporte. Por otra parte, la retroalimentación y el aprendizaje adquirido por los errores son los ingredientes principales para mejorar y para generar competitividad y rentabilidad sostenibles. Pero **un fallo en el servicio no es lo que más molesta** a los clientes. Lo que resulta verdaderamente indignante es que éste se repita una y otra vez, o suceda por inacción o negligencia, sin que alguien pueda tomar acciones eficaces al respecto.

#### b. Convertir las objeciones en objetivos

Orientar la gestión de la calidad a la satisfacción del usuario supone “ponernos en su piel” y preguntarnos qué querríamos nosotros en su lugar. Esto es particularmente importante al tratar con clientes disgustados. Podemos suponer que, en esa situación, cualquiera querría ser escuchado sin interrupciones, ser atendido por alguien lo bastante importante como para resolverle el problema, etc.

En realidad, lo que más le importa al cliente es su propio problema. La razón principal por la que acude a nosotros es porque piensa que tal vez podríamos ayudarle a mejorar su actual situación. Por tanto, hay que saber escucharle, hacerle preguntas (planificadas de antemano) que nos proporcionen una mayor información (qué falló y no que consecuencia ha tenido), aclarar sus dudas y, sobre todo, dejarle muy claro cómo podemos ayudarle y de qué manera puede satisfacer mejor sus necesidades.

Cada cliente tiene sus propias preocupaciones y concede diferente importancia a distintos aspectos. Algo decisivo para una persona puede ser sólo un simple detalle para otra. Todas las insatisfacciones que le encuentre a nuestro servicio son muy de agradecer, porque, en realidad, no son más que una manera de expresar sus deseos y de proporcionarnos información.

Indirectamente, el cliente que muestra insatisfacción nos está diciendo cómo podemos satisfacerle. Tenemos que ser receptivos ante las reacciones del cliente y estar atentos tanto a lo que dice como a lo que no dice. Probar nosotros mismos el servicio también nos ayudará a entender mejor sus puntos fuertes y débiles, sus aspectos diferenciales y la manera de presentarlo mejor ante el cliente.

Las insatisfacciones generan costes directos (garantías, personal de servicio, coste de indagar qué sucedió...) y costes indirectos (prestigio, deterioro de la imagen, desmotivación de los empleados...). A cambio, las muestras de insatisfacción pueden proveer una importante cantidad de información sobre las necesidades de los clientes. Para explotar esta información, titulares y operadores deberían

diseñar, implantar y actualizar continuamente una metodología de gestión de las expresiones de insatisfacción. Como **paso previo**, el conjunto del transporte público debería asumir compromisos relativos a las siguientes cuestiones:

1. ¿Asumirá el sistema (operadores, titulares,...) que los costes de gestionar insatisfacciones son visibles e inmediatos mientras que sus beneficios son indirectos y a largo plazo?
2. ¿La cultura de gestión confía en la honestidad de los clientes cuando manifiestan una sugerencia, queja o reclamación?
3. ¿Pueden los clientes percibir calidad si el sistema (operadores, titulares,...) no es receptivo a sus posibles muestras de insatisfacción?
4. ¿Las muestras de insatisfacción recibidas representarán también a los clientes insatisfechos que no se quejan?
5. ¿La cultura de colaboración del sistema tiene mecanismos efectivos para evitar que las quejas estén asociadas con errores y culpabilidades?

### c. Gestión de las insatisfacciones

Una correcta gestión de las expresiones de insatisfacción ayuda a mantener y aumentar la eficacia en la prestación del servicio. De esta forma se consigue una segunda oportunidad para mejorar ineficiencias, obtener la aprobación de los clientes y conservar la fidelidad (puede ser tanto de cliente interno como cliente externo y, a su vez, éste puede ser un usuario o un cliente potencial). Desde el punto de vista del cliente, si algo va mal, son importantes tres cosas:

- Saber dónde exponer su sugerencia, queja o reclamación.
- Conocer cómo expresarla.
- Poder confiar en que se le dará una respuesta rápida y adecuada.

Para una correcta gestión de las sugerencias, quejas y reclamaciones de los clientes es necesario **asumir los siguientes principios**:

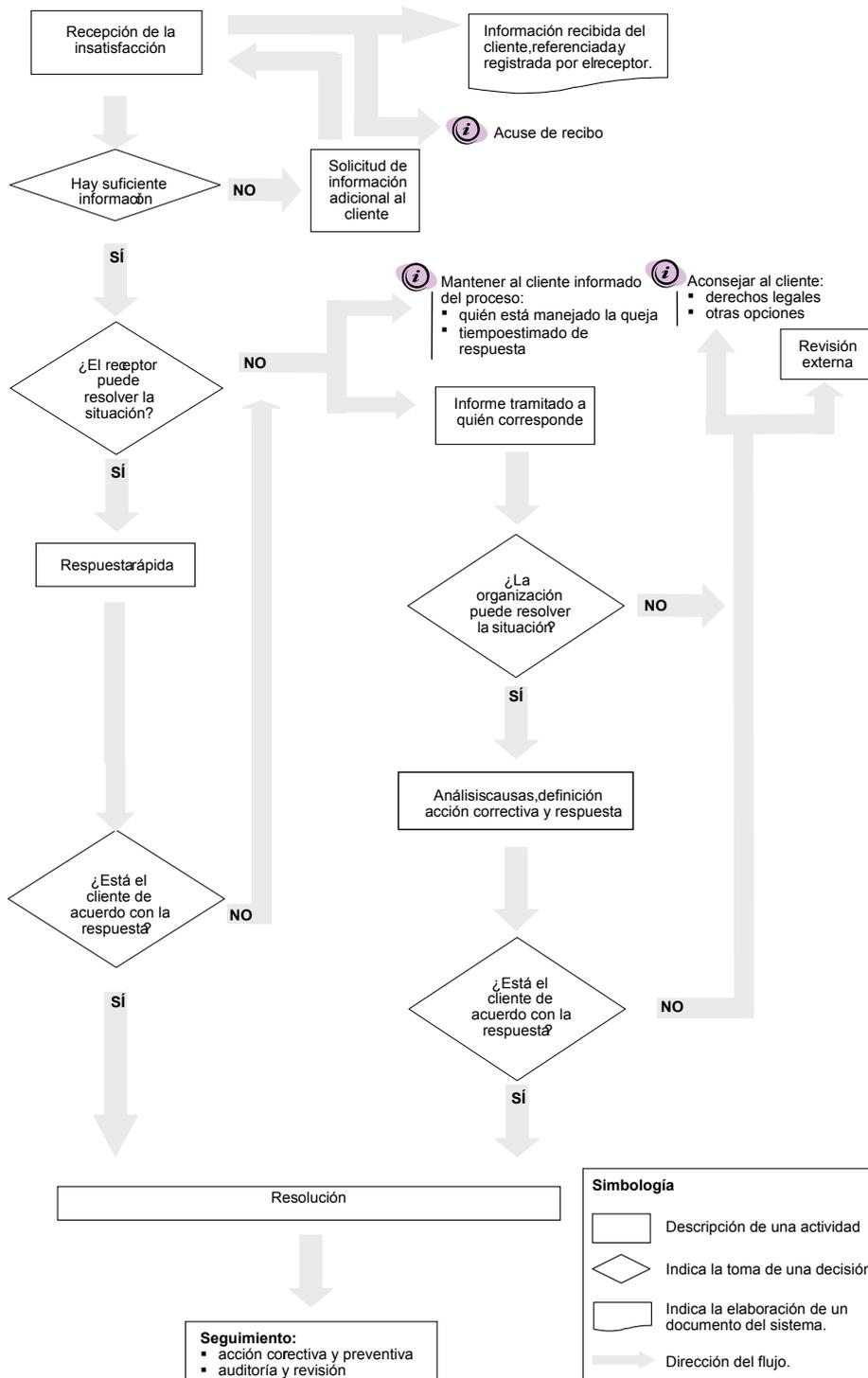
1. Garantizar el compromiso e implicación de la Dirección (persona/as que dirige/n y controla/n al más alto nivel una organización), proporcionando los recursos adecuados.
2. Reconocimiento, promoción y protección de los derechos de los consumidores.
3. Proporcionar a los clientes un sistema de gestión de sus sugerencias, quejas y reclamaciones abierto, eficaz y de fácil uso.
4. Realizar un seguimiento y control de las expresiones de insatisfacción, desde la Dirección, con objeto de mejorar la calidad del servicio.
5. Utilizar, en el caso de que fuese necesario, recursos externos de arbitraje (como, por ejemplo, sistemas de resolución de conflictos) y realizar auditorias sobre la eficacia del sistema de gestión implantado.

Cuando las insatisfacciones aparecen, la existencia de un **código de conducta para la satisfacción de los clientes** puede ayudar a canalizar las expectativas de las partes. Cumplir las promesas del código de conducta reduce la posibilidad de quejas. Si aparecen, es preciso aplicar un mecanismo interno congruente para resolverlas de forma mutuamente satisfactoria y, cuando no sea posible, se debería poder acudir a mecanismos de resolución del conflicto de forma externa.

La Norma **ISO 10001** proporciona un marco para elaborar códigos de conducta, en los que se expone lo que los clientes pueden esperar del servicio. La **ISO 10002** establece las directrices para establecer los procedimientos de tratamiento interno de las quejas relacionadas con el servicio. Complementa las normas ISO 9001, ISO 14000 y UNE 13816 y sus directrices són coherentes con los sistemas de gestión de éstas. La **ISO 10003** orienta sobre la resolución de conflictos con respecto a las quejas que no se hayan resuelto internamente de forma satisfactoria.

### 4.1.2 EL SISTEMA DE GESTIÓN DE EXPRESIONES DE INSATISFACCIÓN

El gráfico muestra el flujograma del desarrollo del proceso de resolución de una insatisfacción:



Un correcto diseño de un sistema de gestión de las insatisfacciones de los clientes deberá estar basado en los principios que a continuación detallamos <sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Los apartados siguientes son una adaptación de los requisitos y recomendaciones contenidos en la norma ISO 10002:2004 “Gestión de la Calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones”. El anexo A de esta norma es una guía de los puntos clave que deben considerar las PYMES, teniendo en cuenta que sus recursos pueden ser limitados.

## 1. POLÍTICA DE GESTIÓN

Para una gestión efectiva de las expresiones de insatisfacción es necesario el **compromiso** del personal de la organización (sea el operador, el titular o el sistema) a todos los niveles. Ha de ser impulsado desde el más alto nivel de Dirección de la organización y debe cubrir tanto las expresiones externas como las expresiones internas, permitiendo al personal interno y a los clientes contribuir a la mejora de los servicios prestados por la organización, y debe estar fundamentado en:

- a. una respuesta pronta,
- b. una resolución clara y eficiente, y
- c. la amabilidad y cortesía en la relación con los clientes.

Una forma de plasmar y de hacer llegar este compromiso a todas las partes interesadas es a través de una **política de gestión de las expresiones de insatisfacción**. Esta política puede ser individual o estar integrada en la propia política de gestión de la calidad como un compromiso más de la misma. Debe estar documentada, a disposición de todas las partes interesadas y deberá servir como base para el establecimiento de objetivos.

## 2. TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN

El sistema de gestión de las expresiones de insatisfacción debe estar diseñado de forma que la información de cómo reclamar y de los resultados sea visible y accesible a los clientes (tanto internos como externos). Los procedimientos deben ser claros y fáciles de seguir, tanto para el cliente como para el personal y deberían recoger el derecho de los clientes a expresar su insatisfacción.

Es importante que el sistema ayude a los clientes a expresar su insatisfacción a todos los niveles (visibilidad, accesibilidad, facilidad de uso, gratuidad...). Es esencial que se les proporcione documentación clara y la información pertinente referente a la gestión de sus insatisfacciones. Los métodos más utilizados para dar conocimiento del sistema pueden ser:

- Carteles y folletos ubicados adecuadamente.
- Inclusión de información en documentos informativos, billetes,....
- Líneas de contacto o teléfonos gratuitos para el cliente en vehículos, billetes, documentos, etc.
- Avisos en la página Web.
- Publicidad en medios accesibles a los clientes.

El sistema debe estar accesible desde cualquier punto de la cadena de prestación del servicio y mediante cualquier medio disponible para que los clientes puedan elegir (teléfono, carta, fax, correo electrónico, personalmente, etc.). Un punto vital de este sistema es la protección de la identidad del cliente. Este hecho es particularmente importante.

Cuando una expresión de insatisfacción afecte a varios responsables, deberían coordinarse a través de una correcta planificación para investigarla, analizarla y dar respuesta al cliente. Por otro lado, el sistema debe proporcionar la información relativa a las expresiones de insatisfacción para un análisis de datos respecto a **“alertas” sobre “casos de riesgo” y a la tipología de insatisfacciones y los servicios o procesos afectados, para que de estos resultados se puedan derivar mejoras.**

## 3. IMPARCIALIDAD

La gestión de las expresiones de insatisfacción de los clientes debe ser justa, tanto para el cliente como para el personal u organización contra la cual se expresa la insatisfacción. Un sistema imparcial puede disuadir a los clientes de utilizar otras vías, así como evitar que el propio personal pueda incumplir los procedimientos establecidos. Deben removerse los posibles prejuicios en el trato con los clientes (culpabilidad del personal, sanciones,...) y fomentar la actitud comprensiva de los problemas.

Debería promoverse la cultura “no acusadora”, cuando sea posible, para animar a la cooperación del personal. Para ello es necesario que el personal implicado en una expresión de insatisfacción:

- a. Disponga de información inmediata y completa.
- b. Tenga la oportunidad de explicar cual ha sido su papel.
- c. Esté puntualmente informado del proceso de investigación y de su resultado.

#### 4. RECURSOS

---

Para asegurar la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de las insatisfacciones de los clientes es necesario que el más alto nivel de Dirección de la organización (sea todo sistema de transporte público, un titular u un operador) asigne los recursos necesarios. Los recursos a asignar comprenden:

- necesidades de personal de atención directa y de gestión,
- necesidades y presupuesto de formación,
- apoyo de especialistas (asesoría legal, técnica, etc.),
- medios tecnológicos y
- medios financieros (por ejemplo, fondo de compensación).

Es vital que los responsables de controlar, seguir e informar sobre la evolución del sistema de gestión de las expresiones de insatisfacción y de tomar las acciones correctivas oportunas sean competentes para ello. La estructura organizativa aconsejable para gestionar insatisfacciones sería:

- Un responsable del sistema, miembro de la Dirección de la organización, con responsabilidades en:
  - Definir los objetivos y las responsabilidades del control y seguimiento de la gestión.
  - Realizar las revisiones del sistema de gestión de las insatisfacciones.
  - Asegurarse de que la información relativa a las expresiones de insatisfacción fluye por los canales adecuados para mejorar las actividades realizadas.
- Los responsables de atención al cliente, que son los responsables de asegurar que:
  - Se realiza y registra el control y seguimiento adecuados.
  - Se realiza y registra la acción correctiva donde y cuando sea apropiado.
  - Están disponibles los datos adecuados para la revisión del sistema de gestión.

Dado que cualquier sugerencia, queja o reclamación puede llegar a cualquier persona de la organización, todo el personal debería saber qué hacer al recibir estas insatisfacciones. No obstante, el personal en contacto directo con los clientes (atención telefónica, conductores, etc.) debería tener una formación específica en esta materia. También es conveniente que aquellas personas que normalmente no tienen contacto con los clientes tengan una guía clara para tramitar estas insatisfacciones y facilitar la información precisa al cliente.

Deberían facilitarse directrices claras al personal sobre cuándo y cómo dirigirlas a la persona responsable de la organización, cuando éstas no puedan ser gestionadas directamente por el propio receptor. Estos aspectos deben quedar recogidos en un Plan de actuación y atención al cliente.

#### 5. DOCUMENTACIÓN

---

El sistema de gestión de las insatisfacciones de los clientes debe estar documentado y debe servir como herramienta de trabajo que ayude al personal a realizar sus tareas. Estos documentos deberían basarse en las mejores prácticas, ser concisos y dar ejemplos prácticos para facilitar su uso. No debería requerirse a los clientes documentación que no sea esencial para apoyar su caso.

Respecto a los registros de las expresiones de insatisfacción, no tienen que ser ni complicados ni burocráticos. Deben adaptarse al tamaño y actividades desarrolladas y han de cumplir 3 finalidades:

1. Poder efectuar el seguimiento y control de las expresiones de insatisfacción.
2. Poder mantener informados a los clientes sobre el progreso de sus manifestaciones.
3. Poder realizar un análisis de estas manifestaciones que permita mejorar las prestaciones.

Los formatos de registro de las insatisfacciones de los clientes deben:

- Poder rellenarse fácilmente y estar escritos en lenguaje claro y sencillo.
- Permitir anotaciones personales adicionales del cliente.
- Cubrir la información necesaria para ayudar al sistema de gestión de las insatisfacciones.

En el gráfico siguiente se muestra un ejemplo de un formulario para el registro de la insatisfacción.

REGISTRO DE EXPRESIÓN DE INSATISFACCIÓN			
<b>Fecha:</b> 03/08/2003	<b>Hora:</b> 13:22	<b>Referencia:</b> CMT-001/03	
Nombre del cliente: EMPRESA CLIENTE, S.A Sr: cliente	Dirección: Calle CETMOTRANS, s/n; Polígono cetmotrans Barcelona 08000	Teléfono: 93-000 00 00 Fax: 93-000 00 00 E-mail: <a href="mailto:cliente@cliente.es">cliente@cliente.es</a>	
Detalle de la insatisfacción			
SUGERENCIA	QUEJA	<b>RECLAMACIÓN</b>	
El Sr. Cliente nos llama quejándose de que últimamente el transportista siempre llega después de las 10 de la mañana a entregar la mercancía, en contra de las instrucciones recogidas en el albarán de entrega.			
Causas de la insatisfacción			
Se revisan los comprobantes de las últimas entregas realizadas al Sr. Cliente y se comprueba que en ocho de las diez últimas entregas se ha entregado la mercancía después de las 10 de la mañana, en contra de las instrucciones recogidas en el albarán de entrega.			
Las causas de este retraso están originadas por que el chofer se organizaba el reparto sin considerar estas instrucciones.			
Resolución de la insatisfacción			
Acción tomada	Responsable	Plazo	resultado
1. Avisar al chófer sobre la necesidad de considerar las instrucciones recogidas en los albaranes de entrega	Rble. Tráfico	3 días	realizado
2. Comunicar al cliente la decisión tomada	ATC	1 semana	realizado
3. Incluir en la lista de carga un apartado de observaciones donde registrar las instrucciones recogidas en los albaranes de entrega	Rble. Sistemas	1 mes	realizado
4. Comprobar durante los tres próximos meses el cumplimiento de las instrucciones recogidas en los albaranes de entrega.	Rble. Tráfico	3 meses	realizado
5. Encuestar al cliente sobre el grado de resolución de su insatisfacción	ATC	1 semana	realizado
Cierre de la insatisfacción			
Según conversación telefónica mantenida con el Sr. Cliente en fecha 04/12/03, el cliente manifiesta haberse solucionado el problema de los retrasos en la entrega.			
Asimismo ha realizado un seguimiento durante estos tres últimos meses por parte del Rble. de Tráfico, no detectando ningún retraso en las entregas realizadas.			
Por ese motivo se da por cerrada la insatisfacción del cliente.			

## 6. RESPUESTA

Toda insatisfacción debería ser respondida. La clave para una respuesta efectiva es determinar si es la apropiada para la expresión de insatisfacción concreta que pretende responder. Debería haber dos niveles de respuesta: la respuesta inmediata, al recibir la expresión de insatisfacción, y la respuesta durante o después de una posterior investigación y de la decisión tomada al respecto.

La respuesta a la expresión de insatisfacción de un cliente debe estar determinada por dos factores:

1. El tipo de organización y la cultura o el ambiente en el cual se opera.
2. La gravedad y complejidad de la expresión de insatisfacción.

El transporte público debería establecer objetivos homogéneos, con plazos de tiempo razonables para todos los pasos del proceso de gestión. Los clientes deberían tener un punto de contacto donde pudieran comprobar el estado de progreso en que se encuentra su expresión de insatisfacción.

Para una máxima eficacia de tiempo-coste, el personal que recibe la insatisfacción debería, cuando sea posible, tener la autoridad para resolver ciertas insatisfacciones “in situ”, incluyendo entre otras posibilidades la compensación económica para los diferentes tipos de insatisfacción.

Cuando la insatisfacción de un cliente no pueda ser resuelta inmediatamente, éste debería ser informado de cuánto tiempo se estima que tardará en resolverse su insatisfacción, así como de su progreso, por el medio que prefiera (por ejemplo: correo, fax, etc.) y, especialmente, si hay cualquier retraso antes de su resolución.

Cuando la tramitación de una insatisfacción no pueda progresar, el personal debería contar con directrices claras sobre cuándo y dónde debe retirarse de las negociaciones e informar a los clientes de que la organización ha agotado sus posibilidades de ofrecer una solución.

## 7. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Para poder identificar las áreas a mejorar es necesario llevar a cabo un seguimiento de las expresiones de insatisfacción. Este control y seguimiento debe servir para asegurarse de que ninguna está siendo tratada con parcialidad y requiere:

- Un control y seguimiento periódico de los casos de expresiones de insatisfacción resueltos, seleccionando al azar.
- Una encuesta a las personas que han formulado una expresión de insatisfacción, preguntándoles si están satisfechos con la forma en que su expresión ha sido tramitada.

Para llevar a cabo un correcto control y seguimiento del sistema, es preciso utilizar indicadores (número de expresiones de insatisfacción recibidas, tiempo medio de respuesta,...). También se considera conveniente llevar a cabo auditorias de la gestión de las expresiones de insatisfacción. Estas auditorias tienen como objetivo valorar el funcionamiento global del sistema de gestión de insatisfacciones e identificar cualquier desviación en el mismo.

Por último, periódicamente deben hacerse revisiones de la capacidad del sistema de gestión para cumplir con la política marcada. Las revisiones deberían consistir en evaluaciones comprensibles, completas y bien estructuradas, de todas las fuentes de información. El resultado de estas revisiones debe ser el establecimiento de un programa de acciones apropiadas para la mejora de los servicios prestados. La revisión del sistema debería considerar:

- Factores internos (cambios en la estructura de la organización o en los servicios ofrecidos...).
- Factores externos (cambios en la legislación, en las prácticas competitivas o innovaciones tecnológicas...).

- Resultados del sistema de gestión.
- Otros.

## 8. REVISIÓN EXTERNA DE LAS EXPRESIONES DE INSATISFACCIÓN

En circunstancias normales, la mayoría de las expresiones de insatisfacción, aún aquellas lo bastante importantes para ser comunicadas al más alto nivel de la Dirección de la organización, deberían ser resueltas por un sistema interno de gestión de expresiones de insatisfacción. Sin embargo, pueden aparecer circunstancias que impidan alcanzar una resolución interna.

Cuando el proceso de resolución de insatisfacciones no satisfaga al cliente, es recomendable recurrir a un sistema externo, como arbitraje, mediación, etc. sin tener que acudir a las Juntas Arbitrales. Los servicios de mediación y arbitraje son posibles si ambas partes acuerdan su uso.

La utilización de un procedimiento independiente de revisión aporta una credibilidad sustancial a los ojos de los clientes, que, probablemente, serán más fáciles de persuadir de que acepten los resultados de una revisión independiente. Aunque los procedimientos fáciles de utilizar pueden atraer más clientes, se reducen costes debido a que los conflictos pueden ser resueltos rápidamente y con confianza, sin publicidad adversa.

## 9. UN EJEMPLO DE GESTIÓN DE INSATISFACCIONES AJUSTADO A ISO 10002

Puede resultar ilustrativo el caso del “Comisionado de Defensa del Cliente de Servicios Financieros de Reino Unido”<sup>(2)</sup>:

- Resuelve quejas de los ciudadanos al margen del sistema judicial, de forma justa, razonable, rápida e informal.
- Su funcionamiento se ajusta a la Norma ISO 10002.
- Todas las quejas se investigan de forma exhaustiva, comprensiva y coherente.
- Recoge datos suficientemente fiables de cada caso para poder hacer análisis, extraer conclusiones y aprendizajes.
- Los “casos de riesgo” se identifican lo más pronto posible.
- Incrementa la confianza de los ciudadanos a la hora de decidir.
- Comunica a las organizaciones sus conocimientos sobre la orientación del tratamiento de quejas.
- Comunica a reclamantes, organizaciones y administraciones sus conocimientos sobre las causas de las quejas.

### 4.1.3 MÉTODO SIMPLIFICADO PARA GESTIONAR INSATISFACCIONES

A continuación, proponemos una metodología sencilla y utilizable por organizaciones de cualquier tamaño. Tan sólo requiere un decidido interés en mejorar la satisfacción del cliente y el uso de la ofimática habitual (Excel y Word). Si existe un genuino interés por mejorar a favor de la satisfacción de los clientes, puede aportar un gran valor al sistema de gestión de la calidad. Consta de 7 pasos:

1. Documentar literalmente la insatisfacción del Cliente.
2. Traducir la insatisfacción en necesidades/problemas del Cliente.
3. Analizar y evaluar la forma más adecuada de solucionar la insatisfacción del Cliente.
4. Extraer información sobre las necesidades del Cliente.
5. Actualizar el análisis de causas y efectos de posible insatisfacciones.
6. Informar de las soluciones adoptadas al Cliente.
7. Mejorar la eficacia del Sistema de Medición.

<sup>(2)</sup> Revista ISO Management Systems, julio-agosto 2007

## 1. Documentar literalmente la insatisfacción del Cliente

### EJEMPLO DE CARTA DE QUEJA

#### 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.

Registramos los datos de la persona que suscribe la muestra de insatisfacción. Como mínimo, los datos imprescindibles para hacerle llegar una respuesta formal, el número de identificación y la transcripción de la “verbalización” del cliente.

¿A quién le ocurre y qué le ocurre?						
Nombre	Apellidos	Datos de Contacto	Lugar/Fecha/hora a insatisfacción	Identificador insatisfacción	Transcripción textual de la insatisfacción	Otros datos
Miguel	Cano	93555xxxx miguel@xxx.net	2x de marzo 2006 Autobús L97 Castelldefels	27z3	<i>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.</i>	

Al recibir una queja, debería valorarse la conveniencia de generar un “acuse de recibo” que transmita al cliente que se han puesto en marcha las actividades pertinentes de análisis e investigación.

## 2. Traducir la insatisfacción en necesidades y problemas del Cliente

Una queja puede contener más de una verbalización (voz literal del cliente relativa a una característica del servicio) y conviene tratarlas separadamente. Para cada verbalización, hay que identificar cuál es el problema real que hay detrás de lo que el cliente ha expresado. La queja puede subdividirse en varios fragmentos o ideas, que permiten identificar la/las necesidad/es asociada/s (como si el cliente dijera “Quisiera/espero...”).

¿Qué es lo que quiere?	
Identificador	Necesidad (Necesito...)
27z3.1	<i>Percibir que el uso del móvil no compromete la seguridad en la conducción ni la atención al pasajero</i>
27z3.2	<i>Percibir que la conducción es tranquila y que el conductor es cortés en su comportamiento vial</i>
27z3.3	<i>Recibir un trato del conductor respetuoso y cordial con los pasajeros</i>

Asimismo, se debe definir claramente *cuál fue el problema* que ocasionó la insatisfacción de cada necesidad del cliente. Conviene hacerlo pensando que luego se pueda recomponer la descripción del problema de forma automática, usando la función “concatenar” de Excel (en el ejemplo, la descripción “concatenada” resulta “1\* pasajero CON respuesta del conductor desconsiderada y amenazante en Autobús L97 el 2x/03/06”).

¿Cuál es el problema?						
Identificador	Objeto (sustantivo) que ocasiona la insatisfacción	Defecto (adjetivo negativo) que origina la insatisfacción	Dónde	Tiempo (cuándo)	Cuántos afectados	Tipo de afectado
27z3.3	<i>respuesta del conductor</i>	<i>desconsiderada y amenazante</i>	<i>Autobús L97</i>	<i>2x/03/06</i>	<i>1*</i>	<i>pasajero</i>

\* Consideramos 1 afectado directo, que es la persona que ha realizado la queja. Sin embargo, este tipo de insatisfacciones afectan al total de pasajero que en ese momento se encuentran en el lugar de los hechos.

## 3. Analizar y evaluar la forma más adecuada de solucionar la insatisfacción del Cliente

Además de definirlo, el problema se debe solucionar. Para ello, se tienen que conocer los procesos afectados y las causas. La gestión de las insatisfacciones permite mejorar el conocimiento de los clientes y del sistema de gestión, lo que proporciona una base para detectar problemas y poder elaborar acciones preventivas.

Se identifica el proceso en el que se origina la insatisfacción y qué causa/s lo provocaron. El tratar de buscar la causa raíz de los problemas permite encontrar soluciones más realistas y permanentes, en lugar de la mera administración de medidas y contramedidas de contingencia.

¿Cuál es la causa?		
Identificador	Causa de la insatisfacción	Proceso afectado
27z3.3	<i>Incumplimiento del protocolo de atención al pasajero</i>	<i>Servicio al pasajero</i>

## 4. Extraer información sobre las necesidades del Cliente.

Las insatisfacciones constituyen una de las fuentes principales para identificar características que los clientes consideran que son básicas pero que no han sido satisfechas. Las atractivas (y algunas proporcionales), en cambio, pueden ser extraídas de las felicitaciones y comentarios positivos. Si las insatisfacciones son consideradas como oportunidades de aprendizaje sobre los procesos de la empresa y las necesidades de los clientes (en lugar de afrontarlas como fuente de culpabilidades), han de ser aprovechadas para revisar los procedimientos, protocolos, capacitación, estrategias,...

Los datos obtenidos facilitan la elaboración de una matriz en la que se relacionan los procesos de la empresa con el número de veces que las necesidades del cliente no han sido satisfechas. Con esta matriz, la organización puede identificar de una manera ágil y sencilla los procesos que se necesitan rediseñar o mejorar. Esto ayuda a comprender la necesidad de definir prioridades.

Explotación de los datos obtenidos			
Procesos / Necesidades >	Información actualizada	Obtención del billete	Trato cordial y respetuoso
Atención al cliente	12		8
Venta de billetes		5	

## 5. Actualizar el análisis de causas y efectos de las posibles insatisfacciones.

La actualización genera un sistema de prevención que resulta útil para evitar que vuelvan a ocurrir los mismos problemas y evitar otros parecidos.

Acciones correctivas						
Identificador	Proceso (¿qué se hace?)	Fallo potencial (¿cómo puede fallar?)	Efectos del fallo (insatisfacción de la necesidad de...)	Causas del posible fallo	Acciones recomendadas	Responsable
27z3.3	Servicio al pasajero	Respuesta del conductor desconsiderada y amenazante	Recibir un trato del conductor respetuoso y cordial con los pasajeros	Incumplimiento del protocolo de atención al pasajero	Revisar periódicamente el seguimiento del protocolo de atención al pasajero	Sr. Victor Director victor@xxx.net

## 6. Informar de las soluciones adoptadas al Cliente.

A los clientes les gusta sentirse respetados y que sus problemas sean tratados adecuadamente. Por lo tanto, resulta esencial compartir con el cliente, lo más rápidamente posible, una respuesta adecuada a su insatisfacción.

A partir del documento Excel y de la herramienta “combinar correspondencia” de Word, se puede generar automáticamente una “carta” que incluya la necesidad identificada, la definición del problema, sus causas, las acciones preventivas y correctivas a tomar, etc. Si esta carta resulta coherente e integra todos sus elementos, habremos obtenido una validación del análisis realizado.

La carta debe ser explícita en cuanto a las acciones emprendidas por el operador para resolver las posibles causas de la insatisfacción, de modo que se transmita de forma clara y transparente que el sistema de gestión de insatisfacciones funciona correctamente. Cuando proceda, se deben especificar las compensaciones que recibirá el cliente por los daños sufridos. En las respuestas negativas se deben explicar con toda claridad los motivos que legitiman a la empresa para rechazar las peticiones del cliente.

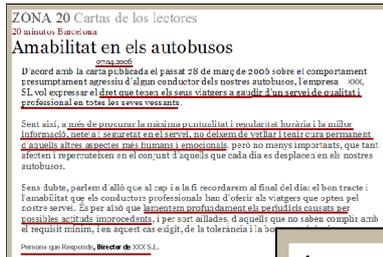
Quejas, sugerencias y reclamaciones deben ser vistas como oportunidades. Debería considerarse que quien escribe una queja tiene motivos indiscutibles. La dificultad está en averiguarlos. Puede que la causa que motiva la queja sea ajena a nuestra voluntad, que no seamos el destinatario adecuado, que se trate de un cliente difícil, etc., pero, de entrada, toda queja merece respeto y eso incluye que debería ser respondida.

El siguiente ejemplo 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 usuario y luego la respuesta del operador. Ante esta queja, podríamos plantearnos la conveniencia de explicarle al usuario las actualizaciones formativas a que los conductores se someten, las medidas disciplinarias, las consecuencias de las tensiones derivadas del trabajo, etc.

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

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

## EJEMPLO DE CARTA DE RESPUESTA



*(Traducción de la respuesta original, publicada en catalán)*

## Amabilidad en los autobuses

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 presumiblemente 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 lamentemos 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.

El ejemplo también ilustra que cuando las quejas aparecen en prensa el escenario cambia y la organización pasa a tener un doble objetivo: responder a la queja individualmente (aunque no necesariamente a través de la prensa) y evitar verse arrastrada a la llamada “zona de peligro” (que se propague la insatisfacción y se generen actitudes negativas). La respuesta en prensa proporciona la oportunidad de gestionar percepciones de terceros, ratificando el compromiso con la calidad, informando sobre aspectos relevantes, etc.

Para el “acuse de recibo” y las comunicaciones, se debería utilizar el canal que el cliente haya utilizado para dirigir su insatisfacción, a menos que haya especificado otro.

## 7. Mejorar la eficacia del Sistema de Medición.

El método propuesto simplifica el trabajo a realizar y, además de servir como una herramienta de validación, puede ser adaptado a las necesidades y lenguaje de cada organización.

La eficacia de la metodología para el tratamiento de insatisfacciones constituye un elemento clave para lograr un alto porcentaje de casos cerrados. Por lo tanto, el tiempo de cierre es una variable crítica a controlar. Se proponen tres indicadores principales:

1. Tiempo de respuesta al cliente.
2. Porcentaje de casos cerrados sobre el total de insatisfacciones recibidas.
3. Índice de satisfacción (pese a que se ve afectado por muchas variables ajenas, debería aumentar cuando la organización mejora sus estrategias de servicio).

## 4.2 ESTUDIO DE CASOS : CATALUNYA

### 1. Canales de expresión (los clientes han de decidir a cuál dirigirse)...

#### 1.a. Hojas de Reclamaciones de transporte de viajeros por carretera

Del análisis de las Hojas de Reclamaciones tramitadas en Barcelona el año 2006, se deduce que:

- El 59% de las quejas corresponden a 2 empresas (36+23), que representan el 16% de viajeros\*Km, el 8% de la recaudación y tienen las peores relaciones recaudación/viajeros\*Km.
- Un 13% se han quejado más de una vez: .13 se han quejado 2 veces (la mayoría en menos de un mes), una se ha quejado 3 veces, otra 4 veces y una tercera 9 veces.
- Sobre posibilidades de objetivar un motivo de reclamación:
  - El 30% de las quejas son sobre el vehículo y la conducción.
  - El 67% de las quejas corresponden a la provisión de servicio: retrasos (45%), fiabilidad (13%) y grado de ocupación (9%).

#### 1.b. Defensor del ciudadano (Síndic de greuges), defensores en ayuntamientos,...

Del análisis de la Memoria de 2006 del “Síndic de Greuges de Catalunya” y de la “Sindica de Greuges de Barcelona”, se deduce que:

- 95 quejas al “Síndic de Greuges” estaban relacionadas con el transporte público en general: incluye aéreo, ferroviario, carretera y taxi y 57% corresponden a RENFE.
- De las quejas a la “Sindica de Greuges de Barcelona”, 161 (14%) estaban relacionadas con circulación y transportes, de las que 144 son de circulación y 17 de transportes (cambios de trayecto, taxis,...).
- Como aspectos a considerar para mejorar la percepción del transporte público, el “Síndic” sugiere:
  - Información como elemento de queja (condiciones del servicio y las incidencias).
  - Trato al usuario (por parte del personal que presta el servicio).
  - Atención a las reclamaciones (respuesta expresa y motivada, mecanismos de compensación y adhesión al sistema arbitral).

#### 1.c. Canales de titulares y operadores

- Canales de la Generalitat: teléfono 012, DPTOP (teléfono, buzón de sugerencias, Web de movilidad,...)
  - Aproximadamente 70.000 llamadas/año al 012 corresponden a transporte público.
  - Indicadores DPTOP del teléfono de atención 012 (mayo-septiembre 2007):

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Total
Información del TP	2.715 (21%)	3.095 (21%)	3.141 (21%)	2.650 (22%)	2.334 (20%)	13.935
Incidencias del TP	3.574 (27%)	3.863 (27%)	3.226 (22%)	2.484 (21%)	2.215 (19%)	15.362
Información aéreo	1.132 (9%)	1.255 (9%)	1.205 (8%)	1.711 (14%)	1.474 (13%)	6.777
<b>TOTAL</b>	<b>7.421</b>	<b>8.213</b>	<b>7.572</b>	<b>6.845</b>	<b>6.023</b>	<b>36.074</b>

- Según la Memoria de 2006 de servicios del Punto de información de los Servicios Centrales del DPTOP:
  - Aprox., 1.300 llamadas/mes por temas de transportes (incluye autorizaciones).
  - 28% de entradas por buzón de sugerencias son temas de transportes y 12% son temas de movilidad.
- Canales de otras administraciones y entidades: teléfonos 010 de información metropolitana, ATM, EMT, Ayuntamientos,...
- Canales propios de cada operador.

#### 1.d. Junta Arbitral de Catalunya (datos de 2005)

- 100 demandas (15 %) sobre transporte de viajeros.
- 50 % de demandas, derivadas de otras entidades (Agencia Catalana de Consumo, Ayuntamientos,...).
- Principales motivos: retrasos, pérdida de equipajes,...

#### 1.e. Prensa, forum, diarios electronicos,...

Pueden encontrarse diferentes tipos de manifestaciones de insatisfacción en prensa, que, en síntesis, sugieren la necesidad de mejorar en...

- a. Receptividad a todo tipo de manifestaciones de insatisfacción
  - Verbalización del estado de ánimo respecto al sistema
  - Síntoma de actitudes respecto a los responsables del sistema
  - Verbalización relativa a expectativas
  - Llamada de atención relativa a un servicio concreto (alerta sobre "casos de riesgo")
  - Oportunidades de gestionar las percepciones



**Sarbus**

Como usuario de la línea entre Barcelona y Sant Cugat, explotada por la empresa Sarbus, quiero expresar mi indignación por lo que es un servicio continuado deficiente, impuntual, sucio y tercermundista. Si alguien se queja de la falta de información de Renfe, que pruebe a preguntar a los conductores de la línea A4; si alguien comenta sobre el hacinamiento en los vagones, que suba en el autobús especial de las 07.30; si alguien tiene quejas sobre la antigüedad de los trenes, que pruebe los efluvios de gasolina que despiden los autobuses amarillos que todos conocemos, heredado del servicio urbano de Lleida.

VÍCTOR GONZÁLEZ  
SANT CUGAT

Dilluns 17 de setembre de 2007

**12** opinió

**Autobuses tartana**

**TRANSPORTES.** El otro día, siguiendo los consejos de las administraciones públicas de utilizar el transporte público, cogí el autobús para ir al trabajo desde Alcover a Tarragona. Y después de pagar los 1,95 euros que cuesta el viaje en la tartana, y de danzar por más de media docena de pueblos durante casi una hora, al llegar a Constantí tuvimos que bajar todos corriendo. ¿La causa? Un transeúnte con cara de terror que tuvo la amabilidad de avisar al conductor de que el vehículo estaba perdiendo aceite a chorros, con el consiguiente peligro que eso suponía para los pasajeros. ¿Cómo es posible que en pleno siglo XXI una compañía como Autocares Plana tenga autobuses de más de 20 años?

YOLANDA MEDINA, ALCOVER

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.

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.

20 minutos Madrid

**Falta de información**

Montse Clariá. Publicada el 20.03.2006

20 minutos Barcelona

**«¿Cuándo informarán a los usuarios?»**

Varios. Publicada el 29.03.2006

**Transporte inteligente**

Felipe Ángel Rodríguez Herrero - Madrid  
EL PAÍS - 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!

## Respuestas pensando en el cliente

ELPAIS.COM | España

### NO FUNCIONA El mejor metro del universo

FRANCESC ARROYO - Barcelona - 19/02/2007

Varios lectores se quejaban del metro, con argumentos varios. M. L. R. M. resume en una carta los motivos del descontento: suciedad, falta de puntualidad y eficacia, descontrol y demagogia.

Sobre la suciedad, escribe: "Es impresentable la auténtica suciedad (roña de años) que hay en el metro. Es de vergüenza. Los lunes, tienes que ir con pies de pato para no pisar meados, botellas rotas, desechos de cualquier comida. Los que vamos a trabajar tempranito nos sentimos abofeteados en nuestra dignidad de *curranterres*. No se ve a nadie limpiando de día en un metro que (seguramente) mal limpian por la noche (creemos). Y digo *roña* porque es suciedad consolidada (me fijo en ciertos puntos de suciedad y siguen allí durante meses)".

La puntualidad no merece mayor consideración: "Desde hace dos años o tres, cada vez hay menos eficacia. Cuando no es la línea 1, es la 3. Siempre hay paradas, incidencias, molestias que hacen que no puedas estar del todo segura de si llegarás puntual. Siempre sin avisar ni dar explicaciones".

La queja respecto al descontrol tiene que ver con los que no pagan. Poquísimo, según la dirección de TMB, lo que contradice un número notable de experiencias personales. Será, como decía Descartes, que los sentidos engañan a la razón porque no son perfectos. Hoy se podría añadir que lo único perfecto (Dios excluso) es el metro de Barcelona. Tanto es así que la respuesta de la empresa a las deficiencias que perciben los usuarios es así de clara: no se enteran. El "índice de cumplimiento del servicio de metro" es del 99,98%, es decir, el tiempo que se pierde entre paradas, averías y espera es menos que cero. Es decir, que Barcelona tiene el mejor metro del universo. Casi un metro y medio.

Una queja diferente es la de R. B. Explica que un día tuvo una necesidad fisiológica en el metro. ¿Qué hacer? Salir a la calle y volver a entrar. Pensó que podría explicar al empleado la situación para no tener que pagar dos veces. No había empleado. TMB no lo cree, pero sí reconoce que no hay servicios para el usuario. Nunca ha habido, se justifica la dirección. Antes, las líneas tenían menos de una docena de kilómetros y ahora las habrá de 40, pero eso, parece, no necesita ser tenido en cuenta.

"He rellenado una hoja de reclamación explicando el caso", dice R. B. En el metro, dice la respuesta, no hay servicios porque sería muy caro y porque los usuarios son unos guarros y unos incívicos. No usa estas mismas palabras, pero se entiende perfectamente.

Además, añade la carta de TMB, "el tiempo de espera en el metro, con una media de tres a cuatro minutos, no justifica el esfuerzo técnico y económico que sería necesario para cubrir este aspecto de la realidad cotidiana". Y, señala, "la vía pública está llena de establecimientos que tienen este servicio". R. B. está más molesta por la respuesta que por los hechos denunciados. Tanto, que ha vuelto a reclamar. Por supuesto, sin razón. Esta la tiene, en exclusiva, la dirección del mejor metro del universo.

Para quejas dirigidas a esta sección dirigirse a [Catalunya@elpais.es](mailto:Catalunya@elpais.es) a la atención de **Francesc Arroyo**.

© Diario EL PAÍS S.L. - Miguel Yuste 40 - 28037 Madrid [España] - Tel. 91 337 8200  
© Pírsacom S.A. - Ribera del Sena, S/N - Edificio APOT - Madrid [España] - Tel. 91 353 7900

ELPAIS.COM > España > Cataluña

NO FUNCIONA

### Ascensores cerrados hasta el amanecer

FRANCESC ARROYO - Barcelona - 20/11/2006

0 votos     

Cuenta J. G., lector y residente en Cornellà, que en la estación de Ferrocarrils de la Generalitat (FGC) que él utiliza hay un letrero que informa a los usuarios de que a las 21.30 se cierra el ascensor, letrero que explica una verdad meridiana. Se pregunta el lector qué deben hacer a partir de esa hora las personas con dificultades de movilidad o cargadas con maletas o un cochecito, porque el tren funciona hasta bastante después.

La empresa ferroviaria dependiente del Gobierno catalán reconoce que hay estaciones de la periferia de Barcelona donde se aplica ese extraño horario. "A causa del vandalismo", señala el portavoz. Y da unas cifras al respecto. El pasado año se registraron 164 actos vandálicos sólo en ascensores de FGC, 114 de ellos en la línea del Vallès y 50 en la del Llobregat. Este año la cosa ha mejorado ligeramente: 73 ascensores destrozados, 45 en la línea del Vallès y 28 en la del Llobregat.

- La noticia en otros webs
- webs en español
  - en otros idiomas

En prevención de los destrozos, la empresa ha decidido cerrar los ascensores a partir de determinada hora. El portavoz sostiene que las 22.00, pero el lector afirma que las 21.30. En cualquier caso, esta semana el letrero de Cornellà ha sido retirado.

"Está bien que se cierre el ascensor a las 21.30 los días laborables, pero en fin de semana, cuando hay más vandalismo, se mantiene abierto", señala el lector. "Así es", dice el portavoz de la empresa, pero añade que el pasajero que necesite acceder al ascensor una vez cerrado puede llamar al teléfono de atención al cliente, aunque reconoce que esa información y ese teléfono no figuran en parte alguna, de modo que el pasajero en cuestión no tiene modo alguno de saber que existe esa posibilidad. En una estación de la línea de Sant Gervasi, señala la empresa, hay un interfono, y se pondrán más en otras estaciones.

El lector no queda muy conforme. No entiende que en vez de vigilar a los vándalos se castigue a quienes no lo son, porque al final quien no puede usar el ascensor es quien lo necesita. "Confío en que si un día esos vándalos la toman con los vagones, no les dé por suprimir los trenes", dice.

### c. Respuestas a problemas con los títulos

EL PAÍS.com | España

CRÓNICA: NO FUNCIONA

## La soledad del usuario

FRANCESS ARROYO - Barcelona - 22/01/2007

Sábado, 14.15 horas. S. A. se dirige a la estación de metro de la línea 2 de Passeig de Gràcia. Va despreocupado porque lleva una tarjeta 50-30, que da derecho para medio centenar de viajes en un mes y le quedan 34. Es una persona bastante cívica y no tiene por costumbre viajar sin pagar. Llega al tornio de entrada, introduce el abono y se dispone a entrar. Nada. La máquina le comunica que la tarjeta es defectuosa.

S. A. cuenta que se dio la vuelta hacia las taquillas con la esperanza de explicar su situación a alguien de la empresa. Ahí empezaron los problemas. No había nadie. Ni en las taquillas ni en parte alguna que se le pareciera. S. A. sabe que en los andenes hay un interfono desde el que se puede hablar con el jefe de estación, que está en alguna parte. Pero ni puede llegar al andén ni sabe dónde está el jefe de estación. Da un par de vueltas, mira la hora del reloj y toma una decisión: "Abrí las puertas de salida y me colé. Conste que lo hice sin querer y, además, asustado, porque podía encontrarme con un revisor que no creyera lo que me había pasado". Se pregunta: ¿Qué se hace en estos casos?

La primera respuesta de la empresa Transportes Metropolitanos de Barcelona (TMB), de oficio, es decir que siempre hay alguien y que no resulta difícil encontrar el responsable de la estación. Es de suponer que se da esa respuesta porque la dirección de la compañía ordena que se dé, aunque, como el propio S. A. comprobó, a veces no hay nadie o no se sabe dónde está quien sea que haya. En esta ocasión, el portavoz de TMB matizó ligeramente la respuesta. Hay alguien, siempre hay alguien, aunque nadie le vea ni le oiga. Y se le puede localizar, explicó el portavoz, a través de las máquinas expendedoras de billetes que hay en la mayoría de las estaciones.

¿Cómo puede averiguar esa posibilidad el usuario? A veces, reconoce el portavoz, especialmente diligente, no se puede. En algunas estaciones se están instalando indicadores de lo que hay que hacer cuando aparece un problema. En todas las máquinas hay indicaciones de cómo contactar con el personal de la empresa, pero puede ocurrir -de hecho, así ocurre en la estación citada- que no haya indicación alguna fuera de la máquina y que el usuario del metro no tenga a quién dirigirse. La recomendación de la empresa es que saque otra tarjeta y que más adelante, cuando haya localizado a un empleado, le dé el cambio.

¿Y si el usuario no lleva dinero? La Autoridad del Transporte Metropolitano (ATM) explica que los fallos de las tarjetas son mínimos, pero reconoce que a veces se producen. En una ocasión fue toda una partida la que resultó defectuosa. Lo lógico, entonces, es que se dé a los viajeros una tarjeta nueva.

TMB, empresa pública de dependencia municipalista, ha acometido una política de reducción de déficit que se traduce en menos personal. Ya no hay revisores ni empleados en las taquillas. La empresa sostiene que siempre hay alguien, pero el asunto es que el usuario no puede saber cómo encontrarlo. Con un agravante: la persona que va al trabajo, o a comer, o a cualquier otro lugar suele ir con el tiempo bastante justo. No tiene demasiada explicación que se le pida que espere un tiempo que siempre es largo para el pasajero. Sobre todo porque, a determinadas horas, la frecuencia de trenes es bajísima. En un sábado a esa hora puede ser casi tan baja como la de cualquier día pasadas las 20.00, es decir, de unos 10 minutos (sin contar con que luego, cuando el panel marca tres, se pone otra vez en cinco minutos sin explicaciones). Porque si algo caracteriza la actitud de TMB es su constante opacidad ante el usuario. Quizá la dirección opine como Sergi Pàmies sugería el otro día de otra compañía afín: su verdadero problema son los pasajeros. Sin ellos, el metro estaría bien limpio y nadie echaría en falta la inexistencia de personal.

© Diario EL PAÍS S.L. - Miguel Yuste 40 - 28037 Madrid [España] - Tel. 91 337 8200  
© Prisa.com S.A. - Ribera del Sena, S/N - Edificio APOT - Madrid [España] - Tel. 91 353 7900

### d. Respuestas a problemas con la información

CRÓNICA: NO FUNCIONA

## De cómo no llegar a la estación

FRANCESC ARROYO - Barcelona - 29/01/2007

La puesta en funcionamiento de la estación de Camp de Tarragona originó no pocas protestas por la falta de señalización. Más de un mes después la cosa sigue igual o ha ido a peor. No hay más que una señal situada en la Nacional 240, pero está donde la gente ya ha perdido toda esperanza. En la autopista AP-7 no hay ni un sólo indicador. Un portavoz de ACESA explicó que no es habitual indicar estaciones porque éstas acostumbra a estar en calles y no en carreteras, pero añade que solicitarán permiso al Ministerio de Fomento para instalar un panel igual que los hay para el aeropuerto. No obstante, señaló el portavoz, el ministerio es muy suyo en estas cosas y sin su permiso no se pueden poner nuevas señales. En su día, lograr la autorización para indicar la salida que lleva a Port Aventura costó meses y miles de instancias y pólizas.

No hay señales en la autopista ni en la carretera que llevan hasta ella. La N-240, que depende del Ministerio de Fomento, según el Departamento de Política Territorial, ya se ha pedido al ministerio que señale mejor. La Delegación del Gobierno explicó que no es su problema, que es asunto de la Delegación de Carreteras. Hasta ocho llamadas telefónicas se hicieron a esa delegación con el mismo resultado: nadie respondió. Lo normal para ir a la estación es, si se va por la autopista, salir en Tarragona. Con una salvedad: la dirección que hay que seguir no es, precisamente, la de esa ciudad, sino Valls. Una vez en la N-240, lo mejor es desviarse a la llegada de Perafort (no hay indicador que lo aconseje) y luego seguir hacia La Secuita. En esta localidad sí hay una señal de tráfico que indica dónde está la estación, pero se ven al mismo tiempo la señal y la estación, de modo que resulta de escasa utilidad.

La estación tiene un aparcamiento y determinados billetes dan derecho a utilizarlo sin pagar, pero tampoco hay indicadores para validar el billete. Una vez que se consigue saber cómo funciona la cosa, la sorpresa es mayúscula: un señor hace fotocopia del tique y del billete y luego da permiso al conductor para salir. Con un procedimiento tan poco ágil las colas son morrocotudas. La estación no depende de Renfe, sino de Adif, cuyo portavoz sostiene que algún día se resolverá el problema. Algún día.

Para quejas dirigidas a esta sección dirigirse a [Catalunya@elpais.es](mailto:Catalunya@elpais.es). A la atención de Francesc Arroyo.

## MÁQUINAS SIN ADAPTAR PARA LOS CIEGOS.

Medio centenar de personas con visión reducida protestaron ayer porque no pueden utilizar las máquinas expendedoras de Renfe. Hay signos en braille, pero luego deben seguir las indicaciones de una pantalla que no pueden leer. Renfe admite que su sistema no está adaptado. De todas formas, milagro es que los ciegos llegaran al sitio, estando las aceras llenas de coches y motos.

© Diario EL PAIS S.L. - Miguel Yuste 40 - 28037 Madrid [España] - Tel. 91 337 8200  
© Prisa.com S.A. - Ribera del Sena, S/N - Edificio APOT - Madrid [España] - Tel. 91 353 7900

REPORTAJE: NO FUNCIONA

## Los minutos vienen y van

FRANCESC ARROYO - Barcelona - 07/05/2007

Los andenes de las estaciones de metro no son una sala de fiestas, aunque con frecuencia están llenos de ruidos, incluyendo algo que la dirección de la empresa confunde con música, y los anuncios de unas pantallas de algo parecido a la televisión. A veces incluso hay avisos por megafonía. En los andenes, si se presta atención y no entra un convoy en ese momento, hasta medio se oye lo que dicen. En el interior de los trenes, en cambio, la posibilidad de oír algo es, más que escasa, nula. Y es que la comunicación hacia el ciudadano no es una prioridad en el metro. Una prueba son las múltiples quejas sobre el sistema de información de las llegadas de los metros. Es muy normal llegar al andén, mirar el panel y comprobar que el siguiente tren llegará en 2,46 minutos. Al cabo de un tiempo, esos 2,46 deberían ser menos pero, con tanta frecuencia, son más, aunque resulta difícil, pero no imposible, captar una desinformación como la que reproduce la fotografía: "Próximo tren 74,48". Sucedió en la estación de Passeig de Gràcia de la línea 2. "Se trata de un error", sostuvo un portavoz de Transportes Metropolitanos de Barcelona (TMB) cuando se le preguntó por el asunto.

Una respuesta más que obvia, porque como el panel da también la hora (23,55) es evidente que el próximo tren no tardará tanto porque, en una jornada laborable como la que se recoge en la imagen, el metro cierra con puntualidad apenas cinco minutos más tarde.

Los usuarios se quejan de que los cambios de hora que figuran en los paneles informativos no son de fiar y, sobre todo, de que siempre que cambian de hora (y cambian mucho) lo hacen al alza. "Eso ocurre", explica el portavoz de TMB, "porque se va ajustando constantemente la información, de modo que si un tren tarda más en recoger pasaje o se demora por cualquier motivo, se informa a los pasajeros de las siguientes estaciones". La misma fuente señala que otras ciudades tienen menos críticas porque ocultan los segundos, de modo que las modificaciones se producen con menor frecuencia.

Son muchos los lectores que preguntan por qué no se informa sobre los horarios de espera en los paneles que hay a la entrada de las estaciones, antes de que el usuario haya marcado la tarjeta. "Si me señalan que el tren tardará 10 minutos, igual prefiero coger un taxi", dice H. G. TMB explica que no se hace porque los usuarios (siempre culpables de todo, los pobres) saldrían corriendo si vieran que pierden un tren y podrían arrollar a otros pasajeros. La empresa informa "cuando hay incidencias" especiales. Los pequeños retrasos son tan normales que no merecen la menor atención.

© Diario EL PAIS S.L. - Miguel Yuste 40 - 28037 Madrid [España] - Tel. 91 337 8200  
© Prisa.com S.A. - Ribera del Sena, S/N - Edificio APOT - Madrid [España] - Tel. 91 353 7900

- e. Respuestas a oportunidades de mejora
  - o Sobre mejora de intermodalidad, correspondencias, accesibilidad,...
  - o Sobre mejora de la "usabilidad".
  - o Sobre mejora de accesibilidad al sistema (gama de títulos).
  - o Sobre mejora de tarificación.

**EL PAIS** .COM | España

CRÓNICA: NO FUNCIONA

## Cuando lo simple se hace complicado

FRANCESC ARROYO - Barcelona - 12/03/2007

La Diagonal de Barcelona, en su extremo sur, es una de las principales vías de entrada a la ciudad. Hasta llegar a la plaza de Francesc Macià tiene sólo dos vías disuasorias: la avenida de Gregorio Marañón, que lleva el tráfico hacia L'Hospitalet, Sants y la avenida de Madrid; y la calle de Numància, que permite el desvío hacia el Eixample.

En esta confluencia coinciden varios aspectos que dan al cruce una problemática peculiar. Los coches que vienen por la Diagonal pueden girar hacia la derecha y tomar Numància tanto desde el lateral mar de la avenida como desde las calzadas centrales. Para que los de la calzada central puedan girar, tienen que parar los de la lateral y el tranvía. No son giros fáciles por lo que, con frecuencia, los coches se quedan parados en medio, interrumpiendo el tráfico del tranvía.

Cuando se puso en funcionamiento el tranvía, la ATM (Autoridad del Transporte Metropolitano) propuso al Ayuntamiento de Barcelona un cambio en el tráfico. Se trataba de sacar los autobuses, que funcionan todos por la Diagonal, y hacerlos pasar por la calzada central con un carril para el transporte público. A cambio, los vehículos privados serían desviados hacia el lateral. Esta solución tenía la ventaja de que cuando el semáforo se pusiera verde todos los vehículos podrían moverse hacia Francesc Macià, mientras que ahora, cuando pasan los del centro tienen que parar los del lateral y viceversa.

Además, la solución propuesta por la ATM facilitaba el intercambio de pasajeros entre el tranvía y los autobuses, ya que las paradas podían ser coincidentes. Ahora los pasajeros de los autobuses tienen la parada en la acera del lado mar, pero para tomar el tranvía tienen que cruzar el lateral.

El Ayuntamiento de Barcelona rechazó en su día la propuesta, añadiendo que la reconsideraría. No lo ha hecho ni piensa hacerlo, según aseguró un portavoz municipal. Los problemas que pueda tener el tranvía (transporte público que queda con frecuencia interrumpido por coches que se paran en su vías al no poder pasar y que tiene que parar también para dar paso a los que giran del centro) no le parecen relevantes al municipio. El portavoz de Vía Pública, cuyo responsable es el concejal Ferran Julián, se limitó a asegurar: "El giro es necesario".

Quienes frecuentan la zona (hay diversas empresas y centros comerciales con un flujo considerable de empleados y clientes) creen que las cosas podrían ser más fáciles de atenderse la propuesta de la ATM. Sus responsables de entonces creían que detrás de la negativa municipal estaba la voluntad de entorpecer el acceso al tranvía y potenciar el uso de los autobuses, vinculados al Ayuntamiento de Barcelona.

Para quejas en esta sección diríjase a [catalunya@elpais](mailto:catalunya@elpais), a la atención de Francesc Arroyo.

EL PAIS edición impresa | CATALUÑA

ARCHIVO

## Autobuses y desinformación

FRANCESC ARROYO - Barcelona - 18/09/2006

Transportes Metropolitanos de Barcelona ofrece a los usuarios un servicio de consulta telefónica sobre el tiempo de espera de algunas líneas de autobús. El sistema es fácil: se marca un número y se siguen las instrucciones que hay en la parada. TMB responde con un mensaje en el que, se supone, se indica el tiempo de espera hasta el próximo autobús. El precio es limitado: 15 céntimos más impuestos indirectos. Francesc B. confió en la empresa de transportes municipal. Había llegado a la parada de Gran Vía con Roger de Flor para tomar el 56 o el 7. Eran las 12.30 de un domingo y el primero acababa de partir. En la lejanía no se divisaba autobús alguno, así que decidió hacer la consulta telefónica. La respuesta fue la siguiente: "12.30-Gran Vía-Roger de Flor. Proper bus\*7. 3min. 25min". Interpretó que se le decía que el autobús llegaría en un tiempo comprendido entre 3 y 25 minutos. Y le pareció una barbaridad. Pese a todo, decidió esperar. A los 3 minutos 20 segundos llegó el autobús, subió y se dirigió a su destino reflexionando sobre la imprecisión informativa de TMB.

El usuario no ha entendido nada, explicó un portavoz de TMB. Lo que indica el mensaje no es una franja horaria, sino el tiempo que tardarán en llegar un primer autobús (tres minutos) y un segundo autobús (25 minutos). El portavoz insiste: en la parada figuran estas instrucciones y se hace así porque algunos usuarios habituales podrían hacer la consulta desde casa para ver si deben salir ya hacia la parada o pueden demorarse algo más.

La tendencia de TMB (y de no pocos organismos públicos) es constante: en caso de duda, falla el usuario. Nunca el funcionario, que nunca se equivoca. En este caso, el usuario no supo leer las instrucciones. Ni en esa parada ni en media docena más visitadas por este diario hay instrucción alguna que lleve a sospechar siquiera que las dos cifras corresponden a dos autobuses. La transcripción literal de lo que pone en las paradas es la siguiente: "Ahora con tu móvil, sabrás cuándo llega el bus a la parada. Así de fácil. Envía SMS 7412. Con: tiempo (espacio) código parada (espacio) número de línea. Código de parada: es una cifra de cuatro dígitos que encontrarás en la parada de bus. Tiempo de llegada aproximada (en minutos). Servicio gratuito de TMB (coste del mensaje operadores 15 céntimos). Impuestos indirectos no incluidos". En todo momento se habla del autobús en singular, sin contar con lo raro que resulta que a alguien le interese cuándo pasa un autobús que no va a tomar porque se ha ido en el primero. Francesc B. entendió lo que pudo dado que carecía de comunicación con el Espíritu Santo, otro modo de acceder a la sabiduría necesaria para descifrar los mensajes de TMB. Se pasa por alto la gratuidad de tutear a los usuarios. Toda una muestra de respeto.

EL PAIS edición impresa | CATALUÑA

ARCHIVO

## A Renfe le han hecho vudú

FRANCESC ARROYO - Barcelona - 27/11/2006

Lluís B. es un lector quejoso de los servicios de Renfe. No por las averías, los retrasos o la falta de información, sino por el sistema de venta de billetes, que, en su opinión, es muchas cosas menos fácil para el usuario. Cualquier persona que desee viajar de Barcelona a Madrid puede adquirir de modo anticipado el billete de ida o de ida y vuelta, si lo prefiere. También lo puede hacer para ir a París o a Tarragona o Girona. Pero no para ir a Vic o a Blanes. El motivo es que no hay venta adelantada de billetes para los trenes de Cercanías. Un billete de este servicio caduca a las dos horas de haber sido expedido, se haya utilizado o no.

La madre de Lluís B. vive en Blanes y acude un par de veces al año a Barcelona. Es una mujer mayor que no tiene unas relaciones fluidas con las máquinas expendedoras de billetes. Al lector le sería muy útil disponer de un billete anticipado, de modo que cuando su madre vuelve a Blanes, él la llevaría en coche hasta la estación y ella, provista de billete, sólo tendría que subirse al tren. Pero no. Como no hay venta anticipada, la mujer tiene que sacar un billete en una máquina o hacer una larga cola ante una ventanilla.

Renfe reconoce la situación y sugiere que la madre del lector podría viajar con una tarjeta T-10. No, responde Lluís B., porque no trae cuenta una tarjeta de 10 viajes si sólo se hacen dos, tres, cuatro a lo sumo. Pues no hay más soluciones, replica Renfe.

Se puede comprar un billete anticipado en el metro y en Ferrocarrils de la Generalitat, pero no en Cercanías, aunque tampoco en el autobús. En este caso el problema es menor porque lo expende el conductor. En el caso de Renfe, el motivo aducido es que hay aún muchas estaciones que no están cerradas, de modo que no se puede validar el billete para acceder al tren. Así que los ciudadanos que suben en estas estaciones podrían comprar un billete el 1 de enero y viajar con él todo el año si no coincidían con un revisor. Para evitar este fallo, de la propia compañía, se traspasa el problema al usuario.

Pero no es sólo éste problema el que afecta al sistema de venta de billetes de Renfe. La venta anticipada ha generado ya otras quejas. El sistema actual permite que cualquiera llame por teléfono y reserve los pasajes que le dé la gana sin tener que abonar un céntimo. Si no los retira en un plazo determinado, pierde la reserva. De modo que puede ocurrir que un usuario llame el lunes para comprar un billete a Madrid, París o Berna y le digan que el tren está completo, pero el martes haya disponibles decenas de billetes reservados previamente por alguien que luego ha decidido no utilizarlos. Y aún hay más. A. F. compró y pagó unos billetes con antelación. Olvidó durante unos días dónde los había guardado y trató de que Renfe le expidiera un duplicado. No debería de ser difícil porque los había pagado con tarjeta de crédito a su nombre. No es posible. Los billetes no son nominales. Si se pierden, perdidos están. Para siempre.

Claro que, con tan escasa agilidad, Renfe también pierde clientes. Pero el déficit lo cubre el presupuesto; es decir, el ciudadano.