

USUARIOS, VECINOS, AGENCIAS Y CIUDADANOS – PLATÍQUENOS ACERCA DE SU AUTOPISTA

D. R. Rendall

Auckland Motorway Alliance, Auckland, Nueva Zelanda

dave.rendall@ama.nzta.govt.nz

RESUMEN

En 2008, la New Zealand Transport Agency (NZTA -sus siglas en inglés) - *Agencia de Transporte de Nueva Zelanda* adoptó un colaborador mecanismo de entrega Alliance (*Alianza*), para mantener y operar la red de autopistas de Auckland. Uno de los desafíos que la Auckland Motorway Alliance (la Alianza) ha establecido, es un vínculo mucho más cercano entre los deseos del usuario y la experiencia de autopistas actual, que ella le estaba entregando.

La Alianza desarrolló un acercamiento que se enfoca a los usuarios, vecinos, agencias y ciudadanos, para desarrollar una estrategia usuario. Este acercamiento necesitó reconocer que un “usuario”, con frecuencia, encaja en más de una de estas categorías, y como tal, las estrategias no pueden implementarse independientes una de la otra. La ponencia reporta las adoptadas estrategias cliente, su implementación y las lecciones aprendidas. También se reporta el desarrollo y el subsecuente uso de indicadores predictivos a corto y a largo plazo, utilizados para conducir el comportamiento Alianza, y dar seguimiento al progreso del compromiso del usuario.

La ponencia reporta cómo la Alianza ha utilizado un compromiso cercano con los clientes clave y las técnicas de sondeo del usuario, para identificar la insuficiente o sobre inversión, en varias áreas de activos y las oportunidades para dar un mejor valor monetario a la NZTA. Donde es posible, el nivel del servicio proporcionado por la Alianza, se define en los términos que son significativos para el cliente.

1 INTRODUCCIÓN

La red de autopistas de Auckland comprende 218 kilómetros de calzada de línea central y sus asociados puentes, estructuras, entronques y rampas. La red también incluye una sección de ocho kilómetros de autopista de peaje de doble calzada, incluyendo dos túneles. La red sirve a una población diversa de 1.4 millones de personas, y con una carga de más de 900,000 viajes por día. La red de autopistas de Auckland es la más compleja y de pesado tránsito en Nueva Zelanda. Ésta sirve a una tercera parte de la población del país y en la actualidad, está atravesando por un periodo de importante desarrollo.

En el 2008, la New Zealand Transport Agency (NZTA) adoptó un modelo de entrega Alianza, para mantener y operar la red de autopistas de Auckland. Mientras que los modelos de entrega Alianza se han hecho relativamente comunes para la entrega de proyectos de construcción, particularmente en Australasia, su uso en la entrega del mantenimiento y la operación de complejos activos públicos es relativamente poco común. La Auckland Motorway Alliance (la Alianza) fue establecida en Octubre de 2008, para un periodo de diez años. Esencialmente, ésta es una compañía virtual que incluye a la NZTA, Fulton Hogan Ltd y tres compañías consultoras (Beca, Opus International Consultants y Resolve Group); vinculada a un mecanismo comercial y de rendimiento, para lograr

avances importantes en la entrega de la satisfacción del usuario, mantenimiento y operaciones de la autopista.

Uno de los retos a los que la Alianza ha respondido, fue el de establecer un vínculo mucho más cercano entre los deseos del usuario y la experiencia actual en carreteras que se estaba ofreciendo. El ponencia plantea:

- Los retos de satisfacción del usuario a los que la Alianza necesitaba dirigirse,
- El desarrollo de las estrategias del usuario y de las partes interesadas,
- El desarrollo y uso de indicadores de desempeño predictivos a corto y largo plazo, utilizados para medir el progreso,
- La relación entre los activos y la gerencia operacional de la red y de los diversos puntos de vista del usuario,
- El cómo la Alianza ha utilizado un compromiso cercano con los clientes clave y las técnicas de sondeo del usuario, para identificar la insuficiente o sobre inversión, en varias áreas de activos y las oportunidades para dar un mejor valor monetario a la NZTA. La ponencia da algunos ejemplos de cómo el compromiso con el usuario ha dado por resultado varias soluciones innovadoras, para administrar los riesgos de la red de autopistas que están siendo identificados e implementados con resultados probados.

2 LOS RETOS Y ESTRATEGIAS

El objetivo primordial de la Alianza identificó el Área de Resultados Clave del Usuario y de las Partes Interesadas (KRA sus siglas en inglés), como uno de los cinco objetivos de alto nivel para la Alianza. El lograr un excelente desempeño en esta KRA, requirió de un nuevo enfoque, sobre la manera en que la red de autopistas de Auckland era operada y mantenida. El relanzamiento de Transit New Zealand dentro de la NZTA en el 2008, brindó una oportunidad para unir este cambio en el enfoque, con el lanzamiento de la nueva marca NZTA.

Considerablemente, se pensó en los procesos y en la organización que necesitarían ser establecidos, para desempeñarse bien en la KRA del usuario y partes interesadas. La organización de enfoque-usuario, es aquella que está cerca de cada usuario y que entiende a los tipos o grupos específicos, y después usa este conocimiento, en su toma de decisiones. Ser enfoque-usuario significa reunir hechos, datos y conocimiento acerca de los mismos – actuales y potenciales – para hacer mayor conciencia de lo que ellos quieren y de cómo perciben los productos y servicios de la Alianza. Este hacer conciencia permite a la Alianza esforzarse continuamente, para cumplir con los requisitos del usuario y asegurar el éxito de la Alianza a largo plazo. Esta es una descripción amplia de lo que nosotros necesitamos alcanzar. No significa que nosotros nos manejamos sólo por los deseos de nuestros usuarios, sino que reconocemos las necesidades de ellos en todo lo que hacemos.

Se ha dedicado tiempo considerable al desarrollo y entendimiento de la información disponible, a la actividad reciente y a los protocolos de operación que se esperan de la nueva NZTA. Esto incluyó la revisión de encuestas previas y la discusión con otras Agencias proveedoras de servicio a usuarios de carretera. Los retos particulares, a los que se necesitaría dirigir, se hicieron evidentes a partir de este trabajo. Estos incluyeron usuarios de autopista en el área de Auckland:

- Considerados a sí mismos entre los menos informados en el país;

- Teniendo la proporción más alta en el país que expresa dependencia en los medios nacionales o locales, como su fuente de información principal (a diferencia de la agencia de carreteras); y
- Teniendo poco reconocimiento de la NZTA, como operador de la red de autopistas.

La Alianza, por lo tanto, adoptó un acercamiento con base en lo siguiente:

- Desarrollo de programas de comunicación desde una perspectiva “del lado de la demanda”, más que “del lado de la oferta”. En otras palabras, pensando primero como un “usuario” y “vecino”.
- Adoptando un acercamiento proactivo, con base en un compromiso con las partes interesadas y con los usuarios, no sólo el proporcionar información. Uno de los beneficios de este acercamiento es la oportunidad de entender mejor, y posiblemente modificar sus expectativas; y
- Haciendo pruebas en curso (particularmente de las nuevas iniciativas), monitoreando y evaluando, para asegurar que haya información apropiada y a tiempo para el usuario/partes interesadas, con relación a la planeación y toma de decisiones, y para la mejora de la eficiencia de la red carretera.

2.1 La Estrategia

La visión global de la Alianza es la de operar y mantener una red conectada a todas las partes interesadas, donde los usuarios se sientan informados y tengan la confianza de que en todo momento, ellos llegarán a sus destinos cómoda, segura y confiablemente. Aunque esta visión requiere de la entrega de un número de servicios (los cuales están fuera del ámbito de esta ponencia), desde una simple perspectiva del usuario, la meta total podría resumirse como “comunicación en dos direcciones, con usuarios, vecinos, ciudadanos y agencias que contribuyen a la seguridad, eficiencia, de respuesta y responsable operación y mantenimiento de la red de autopistas de Auckland”. Dentro de

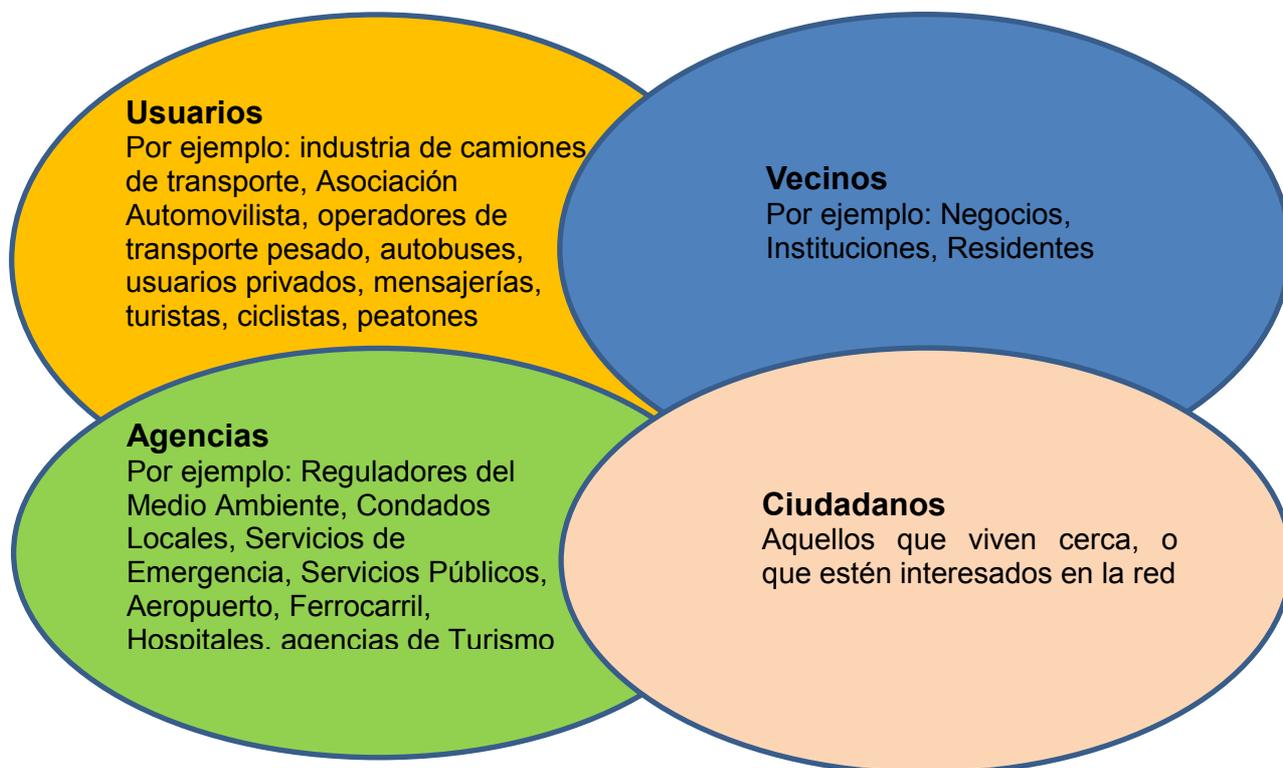


Figura 1 – Categorización de clientes y partes interesadas

esta meta está el reconocer que las partes interesadas y los usuarios tienen una variedad de diferentes intereses y necesidades de comunicación. A principios del desarrollo de la estrategia, todas las partes conocidas con un interés en la operación de la red carretera, fueron enlistadas. En muchos casos, los intereses estuvieron a varios niveles. El modelo que se muestra en la Figura 1 abajo, representa estos intereses superpuestos. Esto brindó una base para el desarrollo de estrategias de comunicación individualizadas, mismas que reconocieron necesidades que diferían.

Esta categorización nos permitió reconocer que mucha gente pertenece a dos o más grupos:

- Usuarios son personas que viajan a lo largo de la red. Aunque este grupo se enfoca principalmente a los conductores privados y a vehículos comerciales, los usuarios pueden también incluir algunos operadores de transporte público y a sus pasajeros.
- Vecinos que residan cerca de la autopista y que puedan ser afectados por las actividades de ubicación, operación y mantenimiento, incluyendo efectos ambientales de la misma.
- Ciudadanos tienen doble estatus: ellos son una audiencia, porque con frecuencia, tienen mucho interés en cómo se entrega el trabajo público y los servicios y también son agentes potenciales, porque llevan a cabo un amplio rango de actividades en la sociedad. Por ejemplo, ellos participan en organizaciones locales que pueden proporcionar canales de comunicación para nuestros mensajes.
- Agencias incluyendo organizaciones gubernamentales, grandes empleadores y otros grandes generadores de viaje o demandas de transporte, tales como aeropuertos, puertos, hospitales, universidades, estadios, centros comerciales, etc. Este grupo también incluye servicios públicos, los medios de comunicación, la comunidad y otros grupos de abogacía; incluyendo a aquellos con intereses ambientales, económicos y sociales.

Nuestra estrategia tiene cinco metas integradas, las cuales se muestran abajo. En un número de casos, las acciones enlistadas bajo una meta, también se dirigen a una o más metas.

2.2 Nosotros tenemos una cultura enfoque-usuario

Todo el personal que se une a la Alianza requiere ser inducido en la cultura enfocada a las partes interesadas, para entender las diversas demografías, expectativas y aspiraciones y comportamientos de viaje de nuestras partes interesadas. Todo el personal:

- Es entrenado en el uso del sistema Gerencia de Relaciones del Cliente (*CRM sus siglas en inglés*)
- Toma entrenamiento formal de servicio al cliente: toma como propios los asuntos y desarrolla soluciones;
- Es alentado a ser campeón y embajador de la Alianza y la NZTA, incluyendo a sus familiares y sus redes sociales;
- Es alentado a resolver asuntos que surjan de las operaciones y mantenimiento, a través de disciplina-cruzada, grupos de mejoramiento de proceso;
- Considera las preocupaciones del usuario y del vecino por los servicios, asuntos de comportamientos y agencias en la operación de la red y en particular, en el principio de la planeación de actividades de mantenimiento;

- Participar en una encuesta anual manejada externamente, sobre la cultura de lugar de trabajo y la satisfacción del personal, para entender el bienestar interno del equipo Alianza.
- Es alentado a participar con espíritu de equipo interno, a través de comunicar actividades de celebración, tales como premios por relaciones excepcionales con las partes interesadas.

2.2.1 Nosotros nos comprometeremos efectivamente con los usuarios, ciudadanos, vecinos y agencias (incluyendo a las personas indígenas) para minimizar los efectos ambientales y sociales y por lo tanto, la economía de eficiencia.

De la identificación y categorización de nuestros usuarios y partes interesadas descritas arriba, la Alianza estableció una base de datos de todos los grupos con interés, puntos de contacto, asuntos históricos y áreas de interés. Una agenda de reuniones priorizadas se desarrolló entonces, en conjunto con la NZTA, para permitir el contacto cara/a/cara y entender de primera mano sus asuntos y expectativas, tanto de la red estatal de carreteras, como los servicios que nosotros brindamos. Estas reuniones no sólo dieron una valiosa retroalimentación, sino también establecieron la frecuencia continua y el propósito para futuras reuniones y las necesidades de las partes interesadas para la información o comunicación adicional. La información obtenida de estas reuniones fue utilizada para informar la manera en que nosotros operamos, y priorizamos el trabajo. Eso permitió el establecimiento de una base de datos actualizada de todos los grupos de interés, puntos de contacto, asuntos históricos y áreas de interés.

A partir de estas reuniones iniciales, se estableció un programa de compromiso para cada una de las partes interesadas de manera individual. Al personal apropiado se le asignó la responsabilidad de asegurar que los compromisos llevados a cabo conforme al programa, los asuntos identificados y las acciones resultantes fueran apropiados.

2.2.2 Nosotros desarrollaremos un entendimiento detallado de la demografía, conocimiento, actitudes, expectativas, aspiraciones y comportamientos de los usuarios y partes interesadas, como usuarios de la red, vecinos, ciudadanos y agencias.

El análisis de la información que se obtuvo de las partes interesadas fue el punto de partida, para desarrollar un entendimiento de nuestros clientes clave. Uno de los asuntos que necesitó ser considerado, fue que muchos de nuestros usuarios, particularmente los de la autopista, no tenían canales efectivos de comunicación en dos direcciones con nosotros. En muchos casos, la representación más común del grupo “usuario” es por aquellos que se han motivado suficientemente para quejarse del servicio que ellos han recibido. Para entender mejor a este gran grupo, la Alianza desarrolló y llevó a cabo una encuesta independiente de usuario de carretera, para identificar las áreas de interés, y el grado de satisfacción o insatisfacción, a partir de su experiencia autopista. Los encuestados fueron estratificados en tipos de usuario, usuarios de carreteras individuales, etc. La encuesta inicial creó una línea base contra cuál satisfacción podría entonces ser medida en encuestas anuales futuras. Esta encuesta nos permitió ubicar con exactitud las áreas actuales o potenciales de insatisfacción y desarrollar planes de acción apropiados. El objetivo de tales planes de acción es el de reducir el volumen y la gravedad de las quejas, y mejorar la satisfacción en general, con diferentes aspectos del “producto” autopista.

Los compromisos con las partes interesadas, junto con el uso de encuestas, también fueron utilizados para entender mejor cómo podemos comunicarnos con ellas y con los usuarios, para así asegurar la máxima efectividad de NZTA y las Comunicaciones Alianza.

2.2.3 *Las partes afectadas e interesadas serán informadas a tiempo y de manera apropiada, acerca de las operaciones y mantenimiento de la red.*

Del trabajo anterior, nosotros consideramos a todos los residentes y usuarios que visitan la red de autopistas, en términos de sus posibles papeles como usuarios, vecinos, ciudadanos y agencias, y reconocemos las múltiples superposiciones con aquellos papeles. Nuestras comunicaciones externas ocurren en tres importantes áreas de tema. Las principales áreas de enfoque para cada audiencia y tema se encuentran marcadas en la Tabla 1.

Tradicionalmente, las metodologías de comunicación en masa, tales como la publicidad radiofónica y Avisos al Público han sido un medio primordial de información a las personas, acerca de las operaciones y mantenimiento de la red de autopistas. Tal comunicación masiva es necesaria, para cumplir con las obligaciones establecidas por la ley, pero no es suficiente para asegurar que el público esté informado. Se ha adoptado un acercamiento de comunicación más objetivo, y está siendo implementado progresivamente para los grupos afectados e interesados. Este acercamiento se dirige mejor:

- A la diversidad de la población de Auckland, la cual tiene un enorme rango de antecedentes étnicos e idiomas asociados y costumbres, y diversidad de crecimiento de lugares de reunión y estilos de vida;
- La gran disposición de algunas personas para quejarse, y el creciente uso sofisticado del poder, tiene influencia en los medios para objetar el cambio y se perciben efectos inaceptables;
- El crecimiento en los medios descentralizados, con audiencias fragmentadas, y una disminución en la lectura de periódicos; y
- La competencia por la atención entre la enorme cantidad de información que bombardea al público todos los días.

Audiencia	Tema		
	Incidentes	Trabajos Planeados	Corporativa (id - no relacionado con una actividad específica)
Usuarios	✓	✓	
Vecinos		✓	
Ciudadanos			✓
Agencias	✓	✓	✓

Tabla 1 - Áreas Primarias de Temas de Comunicación

La Alianza se ha dirigido a estos asuntos, utilizando un acercamiento “transmisión enfocada”, a través de las redes de medios de comunicación existentes. Esto se lleva a cabo en conjunto con comunicaciones formales, que se pueden unir a unas, provenientes de otros, tales como condados locales, hasta correos electrónicos enfocados, grupos locales y negocios, y optar por mensaje de texto al nivel más local o individualizado. Las ventajas importantes de este acercamiento son:

- Acceso directo a personas que necesitan ser informadas (que abarca desde una pregunta del público a una central de llamadas, la comunicación interna dentro de una gran empresa, una sala de reuniones de una iglesia, un boletín informativo escolar etc.);

- Utilizando un canal existente, que sea importante para el receptor previsto.
- Bajo costo, como los costos de distribución son parcialmente internalizados por las redes, y típicamente sólo requiere de un correo electrónico de la Alliance para iniciar la comunicación.

2.2.4 *La reputación de la NZTA será realzada.*

Como la Alianza es una compañía virtual, responsable del mantenimiento y la operación de la red de autopistas, muchos usuarios no pueden distinguir entre la Alianza y la NZTA. El negocio, papelería, prendas protectoras, comunicaciones Alianza y, en aumento, los vehículos y maquinaria utilizados en las operaciones de autopista, están marcadas como “NZTA – Auckland Motorways”. Todas las comunicaciones de marca, producidas por la Alianza, requieren alinearse con los valores de la marca NZTA. Se han desarrollado claros protocolos entre la Alianza y la NZTA para asegurar consistencia. En breve, la reputación de NZTA es realzada (o dañada) por las acciones de la Alliance. El lograr esta meta está apoyado por la consistencia de marca y es fundamentalmente el resultado de la efectiva y eficiente ejecución de las actividades descritas arriba, en las otras metas estratégicas.

3 MEDIENDO NUESTRO DESEMPEÑO – INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

Una mayor característica que marca la diferencia entre las alianzas comparadas con otros arreglos contractuales, es la alineación de los resultados de desempeño requeridos, con los motivadores comerciales de los varios propietarios (NZTA) y los participantes no propietarios. Se desarrollaron Cinco Áreas Clave de Resultado (KRA – sus siglas en inglés) para describir las aspiraciones de desempeño de la Alianza. Estas KRA, junto con sus Indicadores Clave de Desempeño de apoyo (KPI – sus siglas en inglés), definen los objetivos del desempeño de la Alianza al más alto nivel. Los altos niveles de las KRA son como sigue:

- Maximizar la eficiencia de la red (seguridad, congestionamiento y confiabilidad de viaje)
- Satisfacción del usuario
- Proporcionando un legado positivo (mejoras en la durabilidad de los activos, calidad y otras áreas de desempeño, las cuales beneficiarán a la NZTA más allá del fin de la Alianza en el 2018);
- Brindando un uso óptimo de los recursos; y
- Organización saludable.

El desempeño de la Alianza contra estas cinco KRA, resulta en pérdida o ganancia comercial para los participantes de la Alianza. El logro de la satisfacción del cliente contribuye en un 18% de la variación de los costos financieros acordados (pérdida/ganancia), y por lo tanto, crea un comportamiento significativo en el motivador para que la Alianza tenga éxito. ^[1]

El reto para la Alianza era el de establecer un medio para medir la satisfacción del usuario, entender qué es lo que motiva la satisfacción, a través de todos los servicios proporcionados, para mantener y operar la autopista, y para desarrollar planes y acciones para mejorar el nivel de satisfacción, mientras todavía se reconocen los impactos y el costo de tales actividades abarcando el resto de los negocios. Esto requirió del desarrollo de los KPI, para dar un significado y medición particulares para la satisfacción KRA del

usuario. Idealmente, se deseaba una mezcla de indicadores predictivos de corto y de largo plazo. Los indicadores predictivos de largo plazo miden el resultado actual y proporcionan medición cuantitativa específica, sobre la cual, se pueden calcular las proporciones comerciales pérdida/ganancia. La identificación confiable de los indicadores predictivos a corto y a largo plazo es difícil. Sin embargo, estos son necesarios para proporcionar indicación temprana, que las estrategias usuario escogidas, estén mostrando éxito, o requieran una previa corrección a la medida periódica de satisfacción del usuario, de los indicadores a largo plazo.

3.1 Establecimiento de la Encuesta Anual de Satisfacción

La red de autopistas de Auckland es única en Nueva Zelanda, a pesar de que tiene similitudes con la mayoría de las otras grandes redes de carretera, de ciudades metropolitanas alrededor del mundo. La satisfacción del usuario tiene influencia, no sólo por el atractivo brindado, sino también por la habilidad de los usuarios para utilizar libremente la red de autopistas, apoyados por una información apropiada en tiempo real. El nivel de satisfacción general se maneja por lo atractivo y por el servicio proporcionado, junto con los niveles de expectativa de sus usuarios. Aunque las encuestas al usuario nacional y a las partes interesadas habían sido previamente llevadas a cabo por la NZTA, se requirió de un entendimiento más profundo, sobre las percepciones del usuario acerca de la red de Auckland, para establecer una línea base creíble de la satisfacción del usuario, y crear un mecanismo que pudiera ser utilizado en tiempo, para medir las tendencias de los diferentes factores que afectaban la satisfacción.

La Alianza diseñó y comisionó una encuesta telefónica independiente, a 500 usuarios que habían conducido en la red de autopistas en la semana anterior. La muestra fue seleccionada para asegurar que era representativa de la distribución de la población regional, a través del área. La encuesta inicial, llevada a cabo en Abril de 2009, ocurrió en un momento en el que los Indicadores Clave de Desempeño estaban siendo terminados. La encuesta no hace una pregunta que busque una evaluación general de la satisfacción del usuario de autopista, con sus experiencias en la misma. Una de las dificultades con esta clase de preguntas es que resulta imposible interpretar qué factores contribuyen a la evaluación del encuestado, y ya sea que esos puntos de vista sean uniformes a través de un rango de factores, o que varíen ampliamente. Esta falta de claridad también hace difícil identificar las áreas para ser mejoradas. En su lugar, la encuesta construye una medida compuesta, de la satisfacción a partir de los índices de desempeño. Esto involucró la asignación de marcadores en un rango de excelente (5), muy bien (4), bien (3), necesita alguna mejora (2), necesita mucha mejora (1), no sé (0). Aunque existen algunos asuntos técnicos con la asignación de medidas intervalo en tales instancias, se consideró que los beneficios de una estructura clara, reproducible, justificó su uso. La encuesta explora un número de áreas incluyendo:

- Patrones de viaje y confiabilidad de tiempos de viaje;
- La importancia de varias características de las autopistas;
- Desempeño de las operaciones y actividades de mantenimiento de la NZTA y de la Alianza ;
- Proporcionar información del tránsito y de las obras en la carretera; y
- El entendimiento del público, de a quién contactar para pedir información, o para notificar la necesidad de reparaciones en la autopista.

La medida de línea base de la satisfacción total, utilizando esta metodología en el 2009, dio como resultado una clasificación de la satisfacción del 62.0%. Esto había mejorado a

un 65.2% en la encuesta del 2010, contra la encuesta del 2011, a realizarse en abril. Una nota particular es la de que el desempeño está marcado como “bueno” en 12 de los 13 indicadores clave de operaciones y mantenimiento de autopista. Algunos temas clave de las encuestas del 2009 y del 2010 se muestran abajo:

- Los conductores de autopista dudan de la confiabilidad de sus tiempos de viaje en horas pico;
- La apariencia y el mantenimiento del pavimento de la autopista y del corredor, es clasificado como algo muy importante para los usuarios, y los actuales usuarios de carretera están muy satisfechos;
- Más de una tercera parte de los encuestados no supieron con quién deben de reportar una reparación hecha en la carretera; y
- Los usuarios consideran que la radio es la fuente más importante de información de tránsito. Hay una demanda importante de una vía de información adicional de más Señales de Mensaje Variable (VMS – sus siglas en inglés), para darle a los conductores más tiempo para reaccionar y pensar acerca de las rutas alternativas, cuando ha ocurrido un incidente en la red de autopistas.

De interés particular para nuestro trabajo con los usuarios, y con las partes interesadas y reconocidas en los KRA establecidos por la Alianza, son los tres marcadores característicos más bajos de la encuesta, todos los cuales se relacionan con el control del tránsito:

- La manera en que la congestión del tránsito es manejada;
- La manera en que el tránsito es controlado y la información que se da, cuando hay choques en la autopista;
- La manera en que los cierres de carril y las desviaciones son manejadas durante las reparaciones y el mantenimiento.

Cada una de estas percepciones del usuario, sobre la operación de la autopista, da lugar a tres preguntas:

- ¿Qué es lo que el usuario percibe que se está haciendo?
- ¿Es esto lo que en realidad se está haciendo?
- ¿Cómo podemos comunicar mejor la información apropiada para cumplir con sus necesidades?

La Alianza ha desarrollado una respuesta para un número de estos asuntos. Típicamente, la respuesta comprende el mantenimiento de los activos, la operación y los componentes de comunicación. Varios ejemplos de estos son resaltados más adelante en esta ponencia. Aunque la encuesta sí desarrolla un sencillo indicador de satisfacción de los usuarios de carretera, y año por año tiende a mostrar si nosotros estamos haciendo progreso; mayor valor se deriva del desarrollo de un punto de vista válido estadísticamente, del valor que nuestros clientes ven en los diferentes aspectos de la operación de autopistas

3.2 Desarrollo de los Indicadores Clave de Desempeño

Existen varios mecanismos, y diferentes indicadores que podrían escogerse, para guiar nuestra encuesta en curso, para mejorar la satisfacción del cliente. Nuestro objetivo fue el escoger un número limitado, tanto de indicadores predictivos a corto y a largo plazo, los cuales fomentarían el comportamiento y acciones correctas dentro de la Alianza, para dirigirse a los retos de la satisfacción del usuario. Los seis KPI de satisfacción del usuario,

los cuales han sido utilizados desde el comienzo de la Alianza, se muestran en la Tabla 2. El desempeño en estas áreas comprende 18% de evaluación, utilizado para determinar los parámetros comerciales para los participantes de la Alianza. Los KPI de satisfacción del usuario representan un balance entre el mantenerse enfocados a los asuntos más importantes, mientras no se cree un sistema de medida extensivo y complejo, el cual consumiría recursos simplemente para mantenerse.

Impacto del Usuario (% del marcador total KRA)	Medida Clave de Desempeño	
	Nombre (Indicador tipo)	Definición
Usuarios comprometidos y que entienden (5%)	Súper Ciudad (corto plazo)	Porcentaje de las partes interesadas de la "Súper Ciudad" comprometidas conforme al plan de compromiso
	Equipo de Reacción (corto/largo plazo)	Porcentaje de las partes interesadas que saben que llaman a la NZTA/Alliance para reparaciones y asuntos relacionados con viajes en la Autopista
Usuarios que están Satisfechos e Informados (13%)	Satisfechos (largo plazo)	Resultado total de la encuesta anual de la satisfacción
	Devolver Llamada (largo/corto plazo)	Porcentaje de la satisfacción de una encuesta de seguimiento dedicado a las partes interesadas que contactan a la Alianza.
	Regresar (largo/corto plazo)	Porcentaje de la retroalimentación de las partes interesadas, registrado en CRM, proporcionado dentro de los límites de nivel de servicio
	Reaccionar (largo/corto plazo)	Porcentaje de resoluciones registradas en CRM dentro de los límites de nivel de servicio

Tabla 2 – Área de Resultados Clave de la Satisfacción del Usuario: Medidas Clave de Desempeño

Cada uno de los seis KPI de arriba, son monitoreados, con la excepción de los resultados de la encuesta de satisfacción anual que se reportan mensualmente. Los reportes mensuales tienden a ser gráficos y con base en excepción. Las tendencias se identifican mensualmente, son analizadas y las respuestas apropiadas se planean para mejorar continuamente el desempeño de los KPI. Un ejemplo del reporte mensual KPI "Devolver la llamada" se muestra en las Figuras 2 y 3. De esta encuesta de devolución de llamada, al menos 10% de los que llaman al centro de llamadas de la Alianza, es llevado a cabo por personal independiente, de aquellos que lidiaron con el asunto. Los resultados de las encuestas de devolución de llamada son analizados, para identificar cómo puede nuestro servicio ser mejorado aún más.

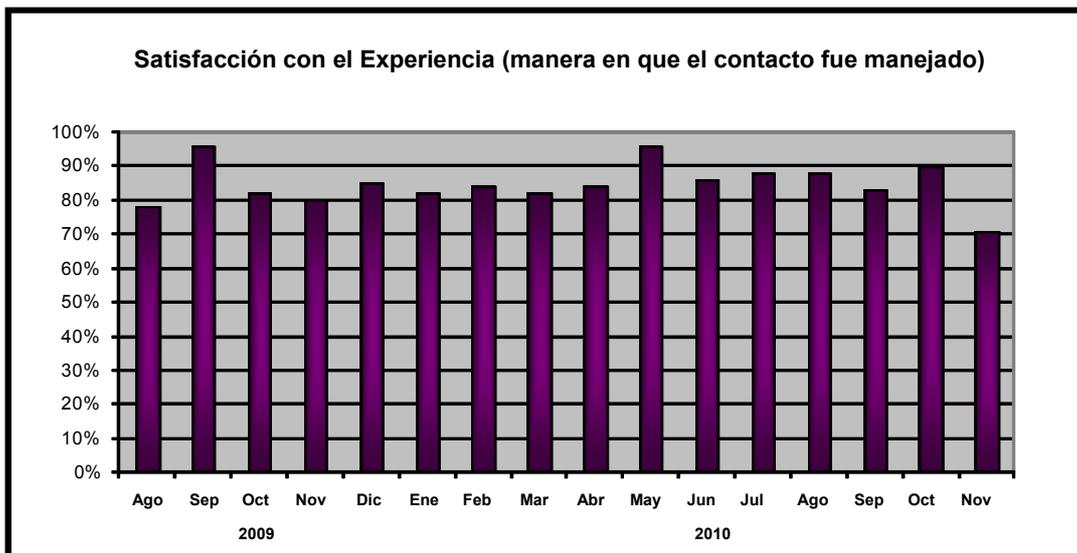


Figura 2 - "Devolución de Llamada" KPI reportando mensualmente: Satisfacción con la Experiencia

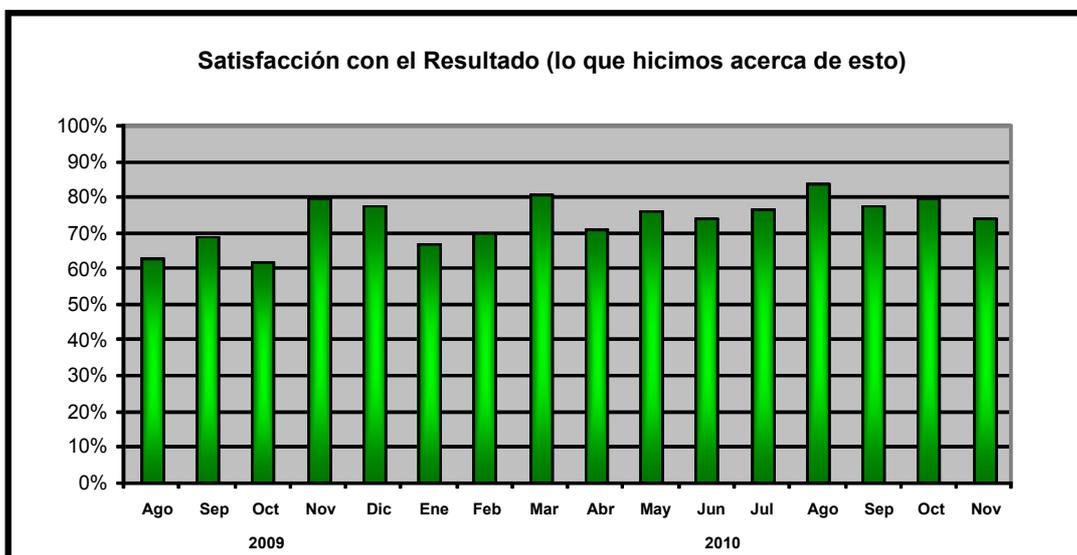


Figura 3 - "Devolución de Llamada" KPI reportando mensualmente: Satisfacción con los Resultados

4 MEJORANDO EL DESEMPEÑO – ENTENDIENDO QUÉ MOTIVA LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO

A mediados del 2009, la Alianza había finalizado los Indicadores Clave de Desempeño que serían utilizados para evaluar el desempeño a través de todas las actividades importantes de la Alianza. Estos KPI incluyeron percepción global del usuario de la carretera en su totalidad. En el área de la satisfacción del usuario, un número de indicadores predictivos a corto y largo plazo habían sido establecidos, para proporcionar un mecanismo que cuantifique el actual y la expectativa futura del desempeño de la Alianza. Por primera vez, nosotros entonces teníamos alguna información estadística sólida, para el nivel de satisfacción del usuario, para diferentes aspectos de operaciones de mantenimiento en la red, y para aquellos usuarios que estaban insatisfechos, algún entendimiento de las razones atrás de su insatisfacción. Esta información dio las bases para desarrollar planes de mejora, para incrementar el desempeño de aquellos KPI que estaban se comportando pobremente y/o estaban tendiendo a ir en una dirección incorrecta.

Mayores análisis de la encuesta anual dieron algunas representaciones gráficas útiles, de cómo el cliente percibía su experiencia en autopistas, comparada con el servicio de la Alianza que ellos creían les estábamos dando. La Figura 4 muestra un ejemplo de tal representación, la cual, claramente muestra el desajuste entre la expectativa del usuario y lo que se estaba brindando sobre el manejo de la congestión del tránsito. Da una clara indicación de las áreas prioritarias de enfoque, para mejorar los servicios que proporcionamos a la red de autopistas.

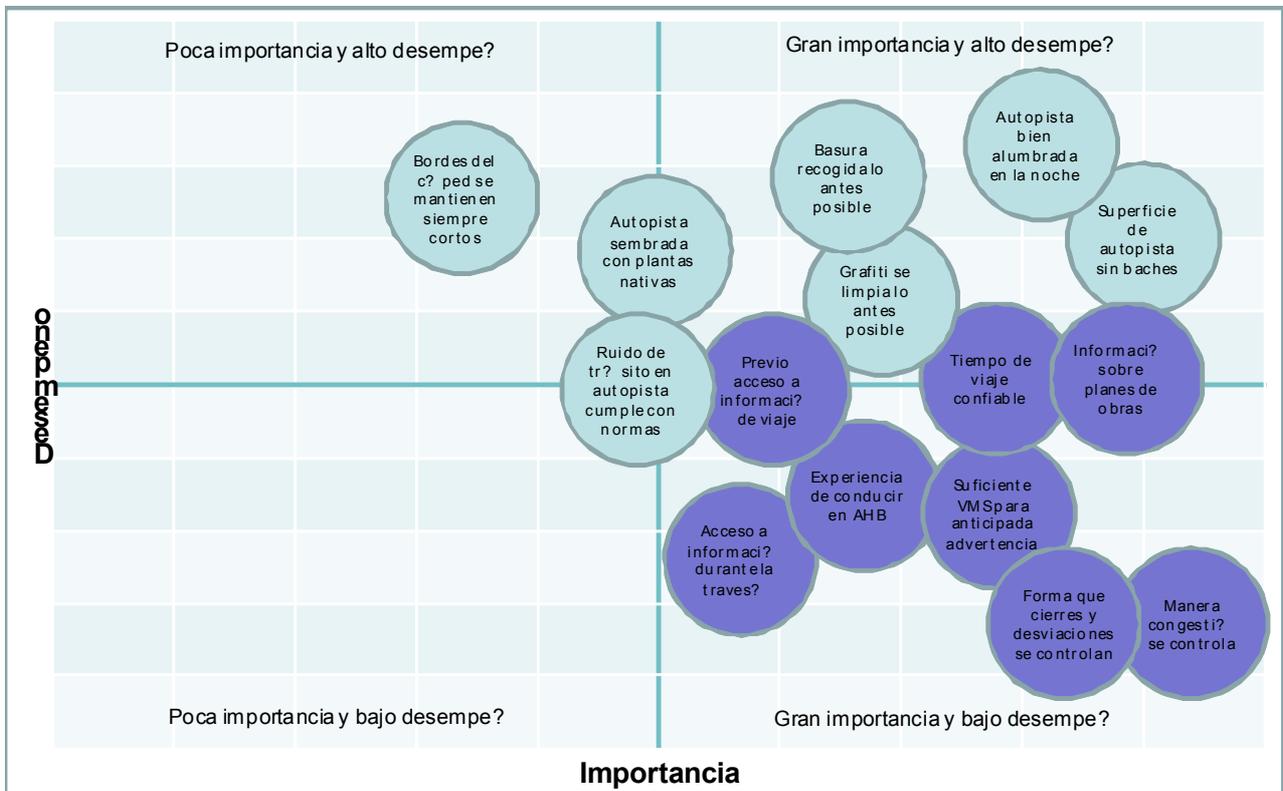


Figura 4 – Importancia y Desempeño de las características de autopista, identificadas a partir de la encuesta de usuario de carretera

Los planes de mejoras en el desempeño KPI se documentan, y el progreso contra esos planes se reporta trimestralmente al Equipo de Gerencia Alianza. En un ambiente más tradicional, los planes de mejora tendían a ser con base en activos, y enfocados primariamente a los trabajos físicos. En el ambiente Alianza, los planes de mejoramiento de desempeño también contienen acciones operacionales e información/comunicación. Los planes son típicamente desarrollados por grupos cruce-disciplinarios, para asegurar que se identifiquen métodos innovadores, explorados y aplicados donde sea factible.

4.1 Estrategia en Acción Enfocada al Usuario

El desarrollo de una relación más cercana con los usuarios y partes interesadas, ha dado por resultado la identificación e implementación de un número de distintas soluciones a antiguos y nuevos asuntos. También ha proporcionado una base sólida para reevaluar el nivel del servicio brindado, en diferentes aspectos de mantenimiento y operaciones de autopistas. Algunos ejemplos específicos se muestran abajo. Aunque la mayoría no son complejos, se dan para ilustrar el establecimiento de un vínculo entre la satisfacción del usuario, y el mantenimiento y operaciones de autopista tradicional.

La inicial encuesta de cliente en el 2009, confirmo un aspecto que era bien entendido previamente – específicamente, que la percepción del usuario de carretera de qué tan

bien está siendo mantenida una red, es primariamente dirigida a qué tan “arreglada” se ve la red. La pulcritud es evaluada por el usuario, desde qué tan bien la vegetación es controlada y qué tan rápido se retira la basura y el grafiti. El costo para podar el césped y controlar la vegetación en las áreas más rurales de la red de Auckland, es significativo. El trabajo de encuesta de usuario de carretera inicial, seguido de pruebas en campo y el monitoreo de la retroalimentación por parte del usuario, confirmaron que ellos consideraron que el corredor de la autopista estaba arreglado, la vegetación que había, no era significativamente más alta que la tierra adyacente. Esto dio como resultado, el que la Alianza llegara a un acuerdo para reducir la frecuencia de la podada del césped, en las áreas rurales de la red, sin una consecuente reducción en la satisfacción del usuario o en los efectos al activo.

Como se hizo notar arriba, una de las tres primeras causas de la insatisfacción del usuario, expuesta en la encuesta anual fue: “la manera en que el carril se cierra y los desvíos son manejados durante las reparaciones”. Posterior interrogación de este asunto, reveló que esto era causado por varios factores que incluyen:

- La falta de entendimiento por parte de los usuarios, sobre la necesidad para llevar a cabo las obras;
- La falta de avisos anticipados de las obras y del adicional tiempo de viaje esperado, tanto antes del viaje, como antes de la llegada a las zonas de obra;
- Una creencia de que aquéllos que están llevando a cabo las obras, no estaban haciendo esfuerzo suficiente para el manejo apropiado de la congestión del tránsito; y
- Conductores que se perdían en las desviaciones, a pesar de que todo el señalamiento usual de desviación estaba en su lugar.

Desde entonces, quedó claro que los conductores son sorprendentemente tolerantes a las obras críticas de carretera, teniendo un impacto significativo en sus viajes, con tal de que se coloquen en su lugar, comunicaciones entendibles y que haya control del tránsito, para dirigirse a los cuatro factores de arriba. La Alianza ha implementado un realce en:

- Pautas para asegurar que los planes de comunicación objetiva estén en su lugar, para dar aviso por adelantado y en tiempo real a los conductores;
- Control del tránsito (particularmente en desvíos), para dar la guía adicional deseada por los conductores. Los efectos de la congestión de tránsito son monitoreados, con planes de respuesta listos para manejar una congestión de tránsito inesperada, preparados por adelantado, e implementados cuando son necesarios.
- Procesos para medir retrasos debido a las obras en la carretera. Estos son medios a nivel de red y reportados como un KPI Alianza. En zonas de obra de carretera significativas, la congestión del tránsito se mide también a nivel de la zona en individual, y se llevan a cabo acciones correctivas con el contratista involucrado en las obras de carretera, cuando se requiera.

Un ejemplo de utilizar la retroalimentación del usuario para informar prioridades de trabajo en la red, es la de monitorear los tipos de asuntos que están creando las llamadas de los usuarios. Estos se reportan mensualmente, como un simple “diagrama tornado”, como se muestra en la Figura 5. Cada mes, los asuntos que ocurren más frecuentemente, son el tema de enfoque de un grupo disciplinario- de cruce, para retar a la metodología actual, y determinar si futuras iniciativas se pueden aplicar, o el servicio mejoró de otro modo, para que la frecuencia de llamadas se pueda reducir.

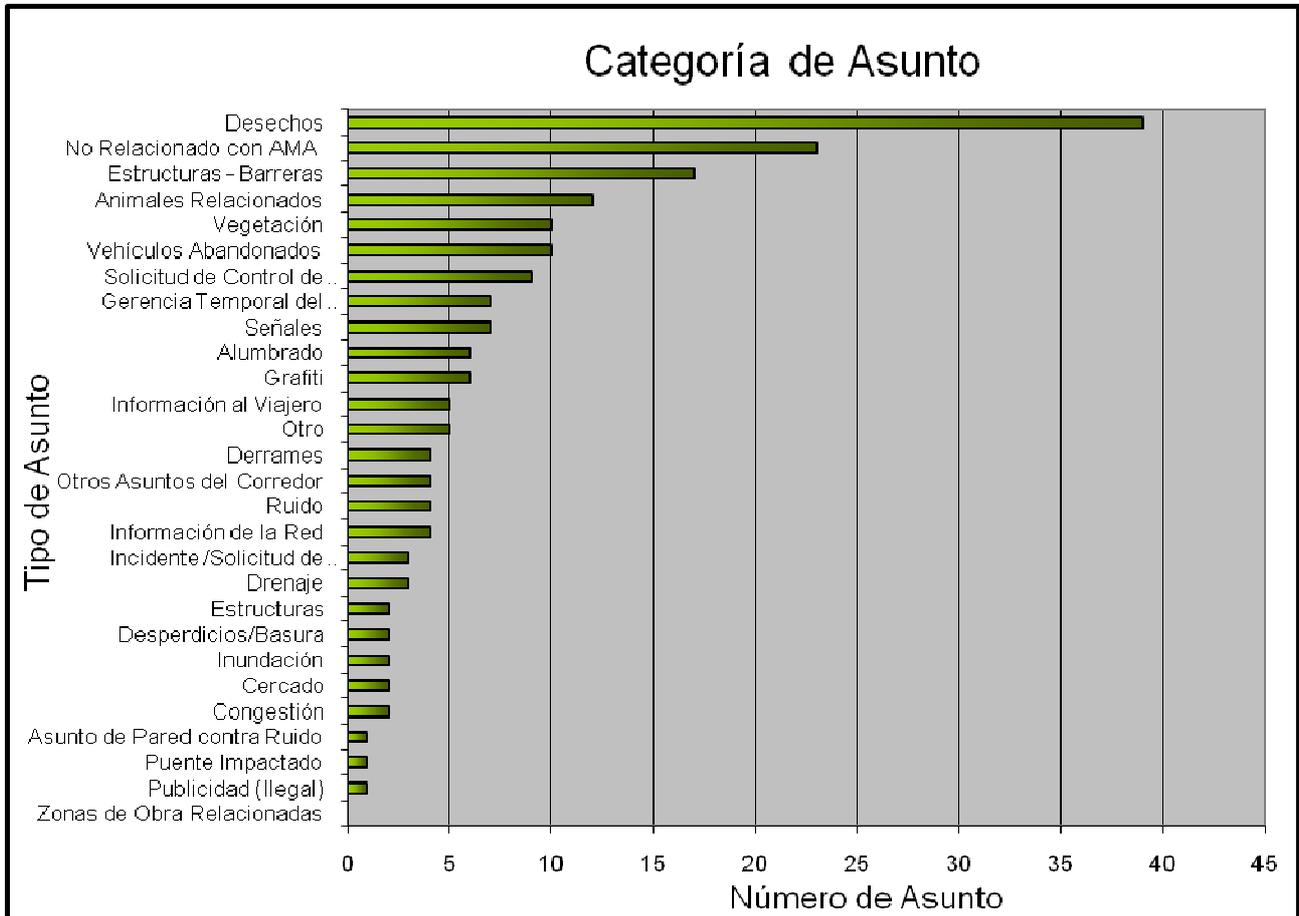


Figura 5 – Frecuencia de solicitudes de servicio, por tipo de asunto

A un nivel más alto de la administración de activos, se ha comenzado el trabajo recientemente, sobre el redesarrollo de los Planes de Operación del Corredor, para la red de autopistas. Estos integrarán los conceptos de satisfacción del usuario, como se midieron a través de las encuestas de grupos de usuarios, contra los Planes de Administración de Activos más tradicionales. El resultado será, la publicación del servicio que los usuarios de autopista pueden esperar, de los activos de la misma, que están siéndoles proporcionados para su uso. El servicio (y las expectativas del Nivel de Servicio) se expresarán en términos del usuario, en lugar de la terminología de administración de activos tradicional. Estos planes serán un reto a producir, pero representarán un salto cuántico, en unir la provisión de mantenimiento y servicios operacionales, con las aspiraciones del usuario.

CONCLUSIÓN

Este documento ha presentado en resumen, algunas de las experiencias de la Auckland Motorway Alliance, en nuestra lucha por alcanzar el incremento en la satisfacción del usuario, a través de dar mantenimiento y operación a la red de autopistas de Auckland. Cada red carretera será diferente, ya que el estado del conocimiento del activo, las demandas impuestas a él y su perfil de deterioro, irá variando. Sus usuarios tendrán diferentes motivos culturales, económicos, sociales y ambientales y por lo tanto, valorarán diferentes aspectos de su “experiencia autopista”, de distinta manera. La disponibilidad de herramientas de comunicación y tecnología diferentes, significará que algunas soluciones no están disponibles o asequibles en algunas situaciones. En resumen:

- No existe un mal momento para tomar las cosas en serio y dirigirse al asunto de la satisfacción del usuario – usted nunca tendrá toda la información, pero sólo empezando, usted entenderá lo que no sabe.
- El entendimiento de los motivos reales de la satisfacción del usuario, requiere diferentes procesos y distinto pensamiento para llegar más allá de lo obvio. Sin embargo, esto presenta oportunidades para la eficiencia y la mejora de la satisfacción del usuario, así como los retos.
- El desarrollo de apropiados (pero no demasiados) Indicadores Clave de Desempeño es esencial, para enfocarse en alcanzar lo que realmente es importante. Planes de mejoramiento bien desarrollados que pueden dar tanto, dirección técnica, como enfoque gerencial para mejorar el desempeño.
- Estrategias para mejorar la satisfacción del usuario que cambiarán con el tiempo. Las prioridades cambian. Es importante continuar con los desafíos de lo que entregamos, haciendo la pregunta “¿Hará esto que nuestro cliente esté más satisfecho?”, o al menos ¿mantenerlo satisfecho? De no ser así, entonces ¿por qué estamos haciéndolo?
- Usuarios, vecinos, agencias y ciudadanos – todos ellos son nuestros clientes y usuarios, y a su propia manera, todos ellos demandan satisfacción – nuestro reto es el de entender qué necesitamos hacer para cumplir esa demanda.

AGRADECIMIENTOS

El autor agradece a la New Zealand Transport Agency y a los otros socios Alianza (Fulton Hogan Ltd, Opus International, Beca y Resolve Group) por la oportunidad de escribir y dar esta ponencia.

REFERENCIAS

1. Rendall, D. R. (2011). Logros del Uso Óptimo de los Recursos en la Auckland Motorway Alliance. XXIV Congreso Mundial de Carreteras, Ponencia 575

<http://www.aucklandmotorways.com/>