

Calidad y corresponsabilidad en el transporte público de viajeros por carretera

1. El modelo conceptual de la corresponsabilidad en el transporte de viajeros

- 1.1 La cadena de la calidad en productos
- 1.2 La cadena de la calidad en servicios
- 1.3 Las características básicas en el transporte público
- 1.4 La importancia de gestionar la comunicación con el cliente
- 1.5 Enfoque sistémico de gestión de la calidad del transporte
- 1.6 Las hipótesis del modelo de corresponsabilidad
- 1.7 Modelo de corresponsabilidad coherente con UNE-EN 13816
 - 1.7.1 Los mecanismos receptores
 - 1.7.2 Los mecanismos reguladores del equilibrio
 - 1.7.3 Los mecanismos de respuesta
- 1.8 Estrategia de corresponsabilidad del transporte público

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

5. Resumen de buenas prácticas de referencia

I.1 LA CADENA DE LA CALIDAD EN PRODUCTOS

La base de la calidad de un producto es su integridad estructural (que se ajuste a las expectativas de los clientes, a lo que buscan,...). Los clientes podemos inspeccionar el producto antes de comprarlo, mirándolo desde todos los ángulos para tener razonables expectativas de que nos dará el resultado esperado. También podemos reclamar o cambiar un producto defectuoso,...

El éxito de los productos y de los productores, bajo las reglas del mercado, depende, entre otros factores, de la confianza que susciten en los clientes. Para ello, los productores pueden recurrir una "tercera parte" para que garantice, por escrito, que un producto es conforme a los requisitos especificados (compromisos particulares y normas aplicables). Es lo que se conoce como **certificación**, que a su vez es también un producto cuya supervivencia depende de su fiabilidad.

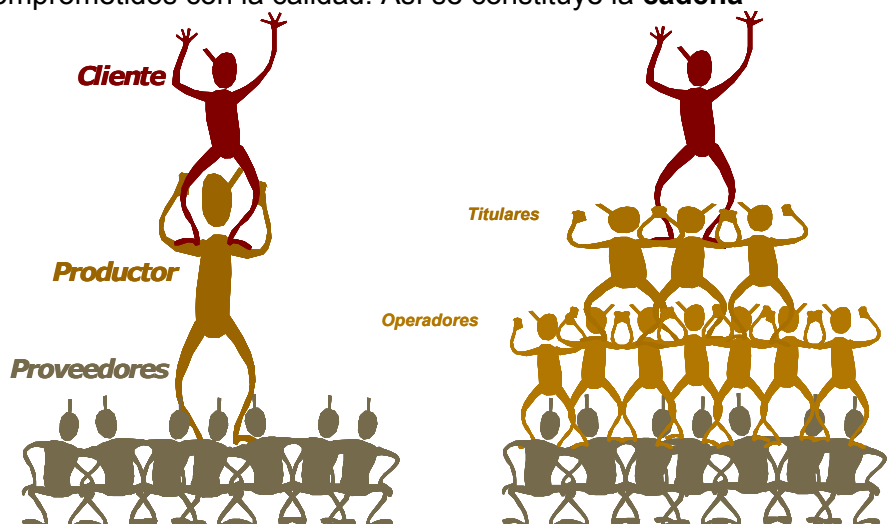
La certificación constituye la visualización de la calidad en el ámbito empresarial. Pero también puede ser un espejismo de la calidad (ilusión, apariencia de una cosa,...). Muy a menudo, no proporciona los resultados esperados. Las razones son diversas:

1. El productor no considera la gestión de la calidad como una prioridad y/o la enfoca como mero recurso de marketing. Como consecuencia, en muchos casos, la certificación garantiza sólo la calidad de los trámites del productor y permite seguir trabajando al margen del cliente pero diciéndole "su satisfacción es lo que más nos importa".
2. La certificación es un producto en sí mismo y su calidad, como medida fiable de la capacidad de un productor para garantizar la calidad, depende mucho de la entidad certificadora. Existen muchas certificadoras en el mercado y unas normas marco para su actuación, pero eso no excluye que se sigan "vendiendo certificados a cualquiera que pueda pagarlos" ⁽¹⁾.
3. En el mejor de los casos, las normas de calidad facilitan que el productor establezca qué características determinan, según su parecer, la satisfacción y trate de conocer qué hace mal y dónde ha de mejorar. Pero el cliente espera las cosas que a él le interesan, con el nivel que desea y al menor precio posible (y no le importa tanto si el productor hace las cosas bien según sus propias normas).

La estrategia dominante en la gestión de la calidad es la de la cadena de aseguramiento: un productor comprometido con la calidad podrá responder por sus productos en la medida que tenga constancia y razonables garantías (mediante certificaciones, controles internos,...) de que sus proveedores están firmemente comprometidos con la calidad. Así se constituye la **cadena**

(proveedores > productor > cliente) con la que el productor garantiza la **calidad del producto** al cliente. Esto es posible si los productores pueden controlar los factores clave de la calidad producida.

En el transporte la posición del productor en la cadena es sustituida por titulares, operadores y las relaciones entre ellos. Ninguno de ellos controla totalmente los factores de la calidad.



Cadena proveedores > productor > cliente

⁽¹⁾ Tomado de ISO Management Systems, Septiembre-octubre 2007, Editorial.

I.2 LA CADENA DE LA CALIDAD EN SERVICIOS

Un servicio desaparece una vez finalizada su prestación y después ya no lo podemos inspeccionar porque ha dejado de existir. Podemos reclamar pero no podemos cambiar un servicio defectuoso,... Nos pueden compensar, pero no restituir por un mal servicio. Además, en el transporte de viajeros, **calidad y cantidad van estrechamente relacionadas**: por una parte, la provisión de oferta o las contingencias en algún servicio pueden reducir la calidad (grado de ocupación, frecuencia,...) y, por otra, la calidad de unos servicios puede motivar trasvases de demanda a otros servicios.

En los servicios hemos de considerar **aspectos emocionales**, que son todos aquellos que influyen en el comportamiento de una persona a la hora de tomar una decisión pero que no son fruto de una reflexión racional. En ese grupo de condicionantes del comportamiento en relación con el transporte público ocupa un lugar destacado la credibilidad. **La base de la calidad de un servicio es la credibilidad**: cuando valoramos un servicio buscamos las claves que nos dicen si es verosímil que sea prestado conforme a lo prometido, si es probable que haya coincidencia entre palabras y hechos, entre promesas y resultados.

Pero al valorar un servicio, los clientes sólo "ven" algunas partes o manifestaciones del mismo con las que están en contacto más directo (evidencias de servicio). Gran parte de las actividades que constituyen el servicio quedan ocultas y no son valoradas. Por esta razón, garantizar la calidad en las actividades propias del operador (calidad producida) es sólo una condición necesaria para la satisfacción de los clientes. Pero, además, como la **percepción** es una imagen mental que se forma con ayuda de las sensaciones y del pensamiento, influyen los factores personales y, muy especialmente, los de comunicación (implica tanto actividad sensorial como cerebral, puesto que requiere la interpretación de esas sensaciones, dándoles significado y organización).

Las sensaciones son la respuesta directa e inmediata a una estimulación de los órganos sensoriales que provoca al pasajero la experiencia del servicio. Proviene de estímulos producidos por los "puntos de contacto" que tenemos con el servicio. Se trata de las "evidencias de servicio", es decir, las partes del servicio que el pasajero siente y puede valorar, porque son las únicas partes del servicio que le resultan "tangibles".

Pueden ser **evidencias físicas** (comodidad, grado de ocupación, accesibilidad, temperatura, tecnología...), **procesos y actividades** en los cuales el pasajero se siente parte (adquisición y validación de títulos, información en origen y a bordo, incomodidades por equipajes o por la conducción...) o **relaciones** (contacto con empleados con otros pasajeros y el estado emocional de uno mismo).



Pese a las diferencias, se ha establecido un **paralelismo** entre calidad en productos y calidad en servicios y se ha aplicado a los servicios los modelos de gestión de la calidad habituales en productos, incluida la certificación. Los **modelos** son esquemas teóricos que nos facilitan la comprensión y el estudio del comportamiento de la realidad. Constituyen una referencia a imitar o a reproducir, a condición de que se cumplan las hipótesis de partida del modelo.

Los **modelos sobre gestión de la calidad** más utilizados actualmente son la **Norma ISO 9001** y el **modelo EFQM**. Para afrontar la problemática específica de la **calidad en el servicio de transporte público urbano de pasajeros**, el Comité Europeo de Normalización elaboró la **Norma UNE-EN 13816**, específica sobre calidad en transporte de pasajeros (en todos los modos). Hasta ahora, la forma de abordar la calidad en el transporte ha consistido en aplicar estos modelos a la gestión de la calidad de cada uno de los servicios o de los agentes que intervienen, obteniéndose resultados desiguales.

En muchos casos, los titulares tratan de mejorar la calidad del servicio de transporte exigiendo al operador del mismo una certificación por terceras partes. A las objeciones planteadas en el apartado anterior hay que añadir otras dos:

4. Cada titular establece sus propias condiciones y, a su vez, cada entidad de certificación tiene sus propias reglas, para conseguir que la certificación sea creíble, pero orientadas a su propia estrategia comercial.
5. A diferencia de un productor, el operador puede controlar ampliamente los aspectos relacionados con los vehículos (capacidad, grado de ocupación, comodidad, seguridad, accesibilidad, impacto ambiental,...), pero puede hacer muy poco respecto a las infraestructuras (carreteras, calles, accesos a paradas; obras viarias, carriles reservados, prioridad semafórica, disciplina viaria; estaciones, marquesinas, paradas,...), la planificación, la coordinación,....

I.3 LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS EN EL TRANSPORTE PÚBLICO

Las necesidades de las personas se ordenan jerárquicamente. En primer lugar se tienen que cubrir los niveles básicos (comida, agua, aire) y posteriormente los niveles superiores. En el transporte sucede lo mismo: tenemos que garantizar unas características mínimas que podemos definir con la expresión "un transporte que funcione". Las llamamos **básicas (prerrequisitos o atributos)** porque son las cualidades o circunstancias que son propias o peculiares y que constituyen parte esencial de la naturaleza de un servicio concreto o del transporte público en conjunto, según el ámbito analizado.

Son "**sine qua non**" (condición "sin la cual no"), aunque dependen del tipo de cliente, del contexto,... Su correcto cumplimiento debe quedar garantizado, si bien suelen pasar desapercibidas a medida que los usuarios se familiarizan con el servicio. Se consideran inherentes al transporte público y condicionan su fiabilidad y su credibilidad. Eliminar "problemas", motivos de queja, "no conformidades",... contribuye a satisfacer las necesidades básicas, pero no cabe esperar satisfacción o ventaja competitiva significativas sólo por conseguir "que nada salga mal".

Podemos **clasificar las características del transporte público** en función de cómo su cumplimiento o su incumplimiento afecta a la satisfacción del cliente en cuatro grupos: básicas, proporcionales, atractivas y neutras. Con el tiempo, lo que se considera "normal" cambia y características que hoy se consideran como atractivas, pueden pasar a ser consideradas por los clientes como básicas o proporcionales en unos casos, como irrelevantes en otros,... Por otra parte, las características que para unos clientes son atractivas pueden ser esperadas para otros o viceversa.

Para alcanzar el mayor equilibrio posible entre las necesidades y expectativas de los clientes y las características del transporte público se debe preguntar, "ir al lugar de los hechos", actuar como cliente y, sobre todo, escucharles (cuando se quejan, cuando preguntan a los empleados con los que habitualmente tienen contacto directo,...) hasta entender claramente sus expectativas sobre el servicio, tanto las explícitas como las latentes.

El cliente se expresa tanto cuando se queja (directa o indirectamente, a través de medios de comunicación,...) como cuando pide información o cuando habla con cualquier persona de la empresa que presta el servicio. En muchas ocasiones, los propios clientes no son capaces de

verbalizar las características que condicionan sus interacciones con el servicio. Por eso, sus expectativas se comprenden mejor situándose en el lugar donde el cliente interactúa con el servicio, observando, escuchando y registrando los problemas que el cliente experimenta.

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

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

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

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

Cuando a los clientes se les da la oportunidad, lo que expresan son necesidades relativas al cumplimiento (desempeño). Si les preguntamos qué es lo que esperan de un servicio obtendremos lo que se le llama "la voz del cliente" (son las cosas que conoce y que demanda explícitamente en las encuestas). Son las **características proporcionales** y deben obtenerse mediante preguntas que permitan puntuar (por ejemplo, 0 a 10,...). En las encuestas de satisfacción "clásicas" sólo deberían aparecer las características proporcionales.

Las características básicas deben obtenerse por separado, fruto de datos indirectos y de estudios específicos. Al medir la satisfacción no deberíamos incluir estas características, porque el cliente no las menciona salvo que fallemos en cumplirlas. Las **características atractivas** no aparecen en las encuestas, por ser nuevas o innovadoras, que los clientes no esperan ni dan por hechas. Son difíciles de descubrir, porque los clientes no son capaces de verbalizarlas y van más allá de sus expectativas.

Corresponde al investigador el explorar las necesidades de los clientes y descubrir las que no son explícitas.

La adecuación y el estricto cumplimiento de las características básicas son un determinante de la credibilidad, junto con la información y la comunicación, la fiabilidad, la homogeneidad... Al cliente le interesa saber si se verá afectado por incumplimientos, incidencias..., conocer indicadores cuantificados en número de pasajeros afectados (es más útil la probabilidad de llegar a la hora prevista que el porcentaje de aumento de la velocidad comercial, como la fiabilidad de que el médico acierte el diagnóstico a la primera es más útil que un aumento del tiempo dedicado por paciente).

I.4 LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

La forma en que una persona percibe y valora las situaciones en las que se encuentra está condicionada por los estímulos del ambiente en el que se desenvuelve y por la información almacenada en su memoria. Cuando el servicio es mucho mejor o mucho peor de lo esperado, el pasajero lo asocia a una causa. Esta **atribución de causa** es consecuencia de la percepción y de las expectativas del pasajero e influye en la satisfacción del mismo.

El proceso de atribución de causa nos permite comprender dichas situaciones, encontrar una explicación razonada del por qué o concretar a quién asignar la responsabilidad (culpa) de lo sucedido y actuar consecuentemente. Al comprender el entorno social y nuestra ubicación en el mismo, podemos predecir eventos y comportamientos, lo cual nos sirve para controlar dicho entorno y decidir.

Las interpretaciones y explicaciones que usuarios y responsables del transporte den ante situaciones o incidencias relacionadas con la prestación del servicio tienen una **gran influencia sobre las expectativas y sobre las percepciones**. El que las causas se consideren habituales o coyunturales (cuando dejan abierta la posibilidad de cambio) resulta importante en la generación de expectativas de futuro, tanto positivas como negativas. El que las causas se atribuyan al propio sistema (internas) o al entorno determina los sentimientos y las emociones ante una experiencia de servicio.

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

Una consecuencia importante para los agentes implicados en el transporte (titulares, operadores,...) es la necesidad de garantizar y hacer visible su compromiso, dedicación y esfuerzo (económico, de coordinación, de gestión,...) para la mejora continua del servicio y de su credibilidad. Por ello, debería gestionarse la información con la prontitud, coordinación y amplitud necesarias para apoyar la construcción de percepciones y la atribución de causas, en los casos que se requieran refuerzos informativos para darles significado (contingencias, novedades, mejoras,...), para subrayar su utilidad (en términos de quién es beneficiario y cómo) y para destacar su oportunidad (por qué ahora).

Esto es aún más importante cuando se producen problemas, fallos,... La **respuesta ante problemas en el transporte público determina más las percepciones que los propios problemas**. Cuando se producen incidencias es necesaria la información para transmitir tranquilidad. Si existe una diferencia importante entre la información que tienen unos y la que otros conocen, la duda y la incertidumbre alimentan los celos y temores y confieren "significado" especial a hechos y circunstancias que podrían haber sido asumidos como "normales".

Las incidencias graves en el servicio equivalen a no satisfacer las necesidades básicas en la clasificación jerárquica de las necesidades del individuo. Si los problemas que aparecen no se

solventan rápidamente, el pasajero experimentará una sensación de miedo, vulnerabilidad, ansiedad, etc. Su red de seguridad la constituye la rápida **activación de los planes de contingencia**, incluyendo la adecuada información, cuando surge una incidencia en el servicio.

Cuando tenemos que introducir cambios en nuestro sistema individual de planificación, se rompen muchos equilibrios y esto obliga a reubicar los elementos y a buscar otro equilibrio acorde con el nuevo escenario. Las personas toleramos mal el vacío que nos provoca la falta de explicaciones. De ahí la necesidad de dar interpretación a todo lo que nos rodea. Ante situaciones anómalas, buscamos el porqué de los hechos, para llenar ese incómodo vacío que nos crea la falta de explicaciones.

El sentido de futuro está profundamente arraigado en el ser humano. Pensamos, casi sin darnos cuenta, sobre lo que haremos más tarde, mañana, la próxima semana,... Se ha demostrado que nos habituamos mejor a las exigencias del ambiente y a los cambios si los anticipamos o los esperamos y que, en general, gozamos más de las cosas que nos pasan como resultado de nuestras acciones que de las que nos ocurren al azar o fuera de nuestro marco de expectativas.

La buena información es una **fuentes de seguridad**. Sentir que controlamos los acontecimientos de nuestra vida cotidiana es un componente esencial del equilibrio emocional y alimenta la confianza en el entorno y la sensación de que podemos tomar decisiones y controlar razonablemente nuestro programa vital ⁽²⁾. Facilita creer que nuestras decisiones cuentan, que tendamos a afrontar más positivamente los problemas, a transformar anhelos en desafíos, a adoptar activamente medidas preventivas,....

Informar es transmitir ideas o conceptos de forma unidireccional. **Comunicar**, en cambio, implica un intercambio de ideas o conceptos con los demás mediante un "feed-back". Requiere disposición, saber escuchar, utilizar el mismo lenguaje y un ambiente adecuado. Obliga a una gestión proactiva:

- Provisión de información (unidireccional) sobre el servicio.
- Rápida activación de los planes de contingencia, o de crisis, ante una incidencia en el servicio. Los **planes de contingencia** contemplan las previsiones de actuación ante la posibilidad o riesgo que suceda una situación no habitual o un problema específicos de forma imprevista. Una **situación de crisis** se diferencia por su mayor grado de excepcionalidad, complejidad o intensidad emocional asociada.
- Gestión de la información del sistema con la agilidad, coordinación y amplitud necesarias.
- Facilidad para que el cliente pueda comunicar al sistema sus muestras de insatisfacción.

Provisión de información	Transmisión de la información
A. Información fija sobre el sistema Información para planificar el viaje Información para conocer el sistema	A. Información dentro del sistema Fija (escrita, rotulada...) Dinámica (avisos acústicos, pantallas ...)
B. Información dinámica sobre los servicios Información en condiciones normales Información de contingencias	B. Información a la demanda Fija (Papel, Internet, SMS, teléfono ...) Dinámica (atención teléfono, en estaciones ...)
C. Otras informaciones del sistema Información de movilidad Información general	C. Información por canales externos al sistema Fija (incorporación a información de terceros) Dinámica (medios de comunicación...)

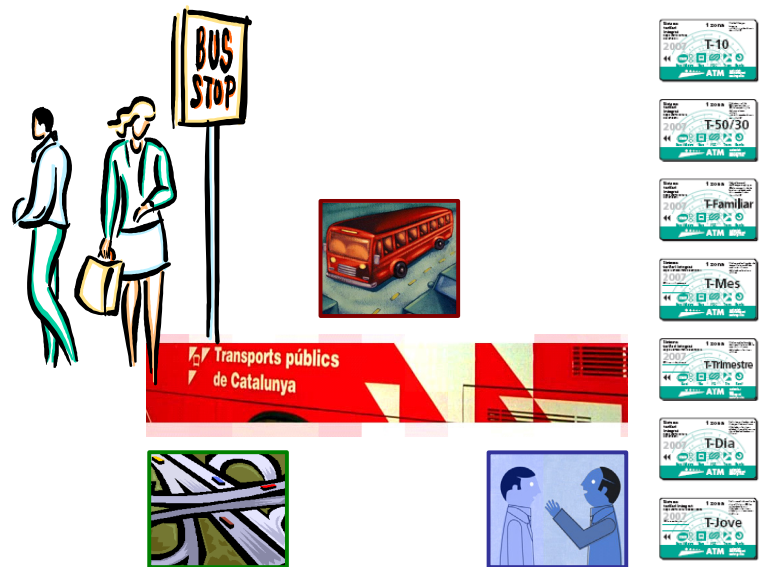
⁽²⁾ Nuestra incierta vida normal, Luis Rojas Marcos, Punto de Lectura, 2006.

I.5 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL TRANSPORTE

El transporte público en áreas metropolitanas, desde el punto de vista del cliente, está formado por un conjunto de medios a disposición de los clientes para satisfacer sus necesidades de movilidad en un área geográfica, por trabajo, estudio, turismo,... En este contexto (frecuentemente con sistema tarifario integrado, una imagen común,...), cada una de las partes que intervienen (los operadores, los titulares y terceras partes) está implicada en la consecución de la calidad y la contribución de cada parte es imprescindible para el buen resultado.

En consonancia, otra forma de abordar la calidad en el transporte consiste en un **enfoque sistémico** que trate de comprender el funcionamiento del transporte desde una perspectiva “de cliente”, integradora y que se interese más por el “todo” que por las partes, priorizando las relaciones entre éstas y con los clientes.

Metodológicamente, este enfoque es lo opuesto al tradicional de dividir el todo en sus partes para analizarlas por separado y sacar consecuencias (omitiendo sus interacciones y su interconectividad), pero puede proporcionar el complemento apropiado para orientar los análisis reduccionistas de una forma realista.



Un **sistema** no existe como tal, sino que es resultado de un recorte de una parcela de la realidad, elegida y deliberadamente delimitada en función del problema que se pretende analizar. Está compuesto de elementos interrelacionados, cuyo comportamiento global persigue algún tipo de objetivo. El “todo” es identificable, distinto de la suma de las partes (porque incluye también la interacción entre ellas) y persigue objetivos propios. Del exterior recibe **entradas** (en forma de información, de recursos físicos o de energía), que son sometidas a **procesos** de transformación, como consecuencia de los cuales se obtienen unos resultados o **salidas**.

Puede formar parte de sistemas más amplios y contener **subsistemas**, es decir, subconjuntos de elementos identificables y distintos que mantienen una relación entre sí y tienen una finalidad. Una organización (empresa, institución,...) puede ser entendida como un sistema, un subsistema o un supersistema, dependiendo de la escala del análisis. El sistema a considerar es aquel que está representado por todos los elementos, funciones y relaciones necesarios para alcanzar un objetivo fijado con un cierto número de restricciones.

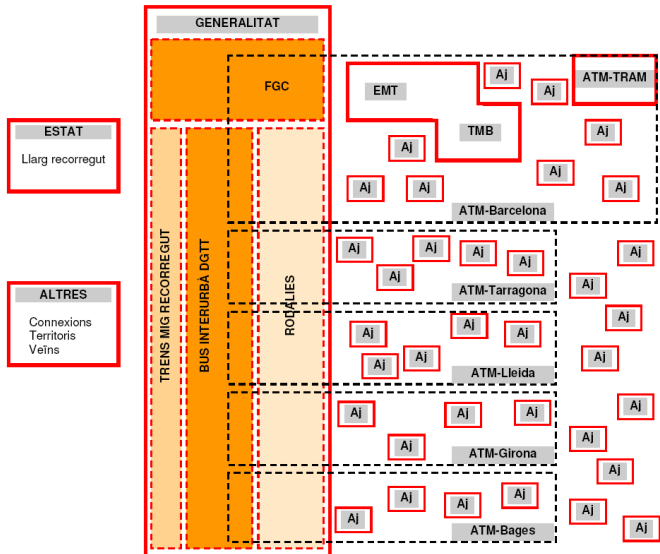
En este capítulo consideraremos como **sistema de transporte** un conjunto de servicios en un ámbito concreto, entre los que existe cierto tipo de interacciones, interdependencias e intercambios de energía, materiales e información, y que se considera útil su tratamiento conjunto en relación con la calidad. La movilidad en un ámbito concreto constituye un amplio sistema dentro del cual se pueden identificar otros subsistemas que se entrecruzan y que interaccionan entre sí.

Por ejemplo, es posible estudiar como sistema una empresa, un servicio concreto (por ejemplo el Manresa-Almería, en el que por su duración, características,... los clientes puedan percibir los límites del servicio y diferenciarlo de otros), la producción de servicios de un operador, el transporte público en un área metropolitana,... y en de cada uno de ellos se puede aplicar modelos ISO 9001,...

El reto que supone la gestión del sistema de transporte en ámbitos metropolitanos es muy complejo porque intervienen diferentes agentes e influye y se ve condicionado por factores que se sitúan fuera del propio campo del transporte. Se le considera un “**sistema complejo**” porque:

- está constituido por una gran variedad de componentes (titulares, gestores, operadores...) interactuando,
- diferentes administraciones actúan sobre la movilidad en un mismo contexto con interdependencias no jerarquizadas, y
- las múltiples interacciones entre los componentes del sistema condicionan los resultados.

Esquema de titularidad del Transporte Público en Catalunya



Los sistemas complejos son **no lineales**: la modificación de una variable del sistema no tienen por qué producir efectos proporcionales a la magnitud de dicha modificación. La “regla” cambia según el valor de la variable. En particular, como **el sistema es más que la suma de las partes**, la suma de la calidad producida por los diferentes operadores, titulares... ($\sum q$) resulta ser condición necesaria pero no suficiente para la satisfacción de los clientes.

De hecho, la aplicación de enfoques lineales a sistemas de este tipo provoca no solo que las predicciones resultantes no se cumplan sino que, en paralelo, la realidad muestre resultados “sorprendentes”. Son ejemplo una empresa, el sistema inmunológico, una organización que presta servicios sanitarios, un ser vivo, un operador de transporte,...

Un sistema complejo no opera en un punto de equilibrio único, ni tiende hacia un régimen estacionario, porque se ve influenciado por decisiones y agentes que adaptan su comportamiento a los cambios que tienen lugar en su entorno. La complejidad del transporte público en entornos metropolitanos es resultado del aumento del número de elementos, de las interrelaciones entre ellos y del comportamiento no lineal de los mismos (la suma de comportamientos lineales mantiene la linealidad). La interrelación dinámica de los elementos entre sí y con el entorno marca la diferencia entre un sistema y un conjunto de elementos.

El comportamiento del sistema depende de la interacción de los elementos que lo forman y, aún relacionándose éstos con reglas internas simples, se pueden lograr comportamientos sistémicos que van mucho más allá de los que cabría esperar por la suma de sus partes. Pensemos en el resultado de una buena cooperación entre varios operadores o, por contra, en que la escasa interacción entre las partes produce muy pobres resultados. Perseguir un propósito obliga a ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno más íntimo, para sobrevivir ante cualquier cambio en las circunstancias del contexto.

Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos, del entorno. El mantenimiento del equilibrio implica necesariamente intercambios de recursos (información, materia y energía) con el ambiente y está íntimamente vinculado a la **necesidad de cambios**: temporales, que llamamos evolución; y espaciales, que tienen que ver con la estructura y la función del sistema (cada elemento tiene su lugar y papel específicos en la organización del sistema). Un ser vivo o una empresa son ejemplos.

I.6 LAS HIPÓTESIS DEL MODELO DE CORRESPONSABILIDAD

Hemos visto que la **Norma UNE-EN 13816** ha sido pensada para dar respuesta a la problemática específica de la calidad en servicios de transporte de pasajeros y puede considerarse complementaria de la Norma ISO 9001, más extendida en el mundo empresarial. La primera determina cómo ha de construirse la definición de calidad (los compromisos con los clientes), mientras que la segunda establece un modelo genérico para orientar la gestión de la calidad en empresas de cualquier tipo.

Aunque está enfocada al negocio de la certificación (permite que un operador certifique servicios concretos, con diferentes requisitos,... no determina cómo coordinar diferentes servicios, titulares,...), constituye un gran avance porque introduce el concepto “¡Piensa como CLIENTE!” (ni la LOTT ni la reglamentación que regula el transporte de viajeros por carretera hablan de clientes) y establece que la gestión de la calidad del transporte público recae **conjuntamente** sobre el/los Titular/es del servicio y sobre los operadores. Ambas partes deben tener los mismos objetivos de calidad y tienen que:

- identificar y comprender perfectamente los criterios de los que cada una es responsable y
- tener conocimiento de la distribución de responsabilidades y responder solidariamente de la gestión de la calidad en el transporte público.

El paradigma vigente postula que, para afrontar el reto de la calidad percibida y de la credibilidad del sistema de transporte público, se tiene que mejorar la capacidad y la configuración de la oferta, dotarla de nuevos vehículos, más eficientes, y nuevos semi-modos (metro-bus,...), se tienen que construir nuevas infraestructuras para mejorar la oferta y el tiempo de viaje...

Este enfoque de la calidad en el transporte, de forma lineal, mediante actuaciones independientes dirigidas hacia los síntomas, ignorando las causas reales que subyacen a los mismos y aisladamente con respecto al contexto global, lleva a la pérdida de eficacia y de eficiencia y al alejamiento del cliente. Precisamente la percepción de la calidad en el transporte como un problema sencillo, resoluble mediante una determinada actuación “enérgica y práctica”, que suponga una “solución definitiva del problema”, constituye una de las mayores barreras a las que nos enfrentamos⁽³⁾.

Pensando como cliente, los objetivos de calidad del servicio no pueden quedar en manos de la capacidad, profesionalidad, certificaciones o eficacia de la gestión de los operadores. La gestión de la calidad ha de responder al objetivo de que el transporte público tenga unas características básicas homogéneas a los ojos de los clientes, lo que obliga a coordinar eficazmente a todos los agentes (operadores, titulares,...) que controlan alguno de los múltiples factores que condicionan la calidad.

Al igual que podemos utilizar, como hecho cotidiano, los teléfonos con independencia de las infraestructuras o de los operadores implicados en la provisión de servicios "terminal a terminal", es razonable que los clientes anhelan un sistema de transporte con trayectos puerta a puerta, "sin interrupciones", ni en la continuidad del desplazamiento ni en las características de los servicios.

Si no se cumplen los requisitos que los clientes consideran básicos, sea en un servicio concreto o en el sistema, según



⁽³⁾ Movilidad personal y política de infraestructuras en la Comunidad Autónoma del País Vasco: aprendiendo del pasado para diseñar el futuro, Mikel Murga, Ekonomiaz N° 63, 3er cuatrimestre 2006 (http://www1.euskadi.net/ekonomiaz/indice_c.apl).

se trate, difícilmente se podrá conseguir la satisfacción del cliente. No se pueden “compensar” con características “adicionales”. Por el contrario, en general, los pasajeros “no puntúan” la posesión de certificados ni las mejoras en características básicas, pero manifiestan gran insatisfacción si éstas no se cumplen al 100%.

Por ejemplo, la puntualidad y el tiempo de espera en la parada tiene una influencia clave para decidir si hacer el viaje en autobús. Pero, ni el operador ni la autoridad de tráfico tienen control total sobre estos factores. Un estudio en el Gran Manchester mostró que un 58% de los retrasos eran motivados por el tráfico (lentitud, espera en semáforos, accidentes,...), equivalente a un aumento medio del 20% en el tiempo del viaje. Pero el 42% restante era debido a la operativa del servicio (tiempo de acceso de viajeros, problemas mecánicos,...), equivalente a un aumento del 17% del tiempo del viaje ⁽⁴⁾.

En su esquema actual, **la titularidad de los servicios de transporte de viajeros** está compartida entre las Administraciones estatal, autonómica y municipal. También constituyen responsabilidades separadas la red viaria, la ordenación del tráfico, el control de la calidad de los servicios,... Todo ello, dentro de un contexto caracterizado por:

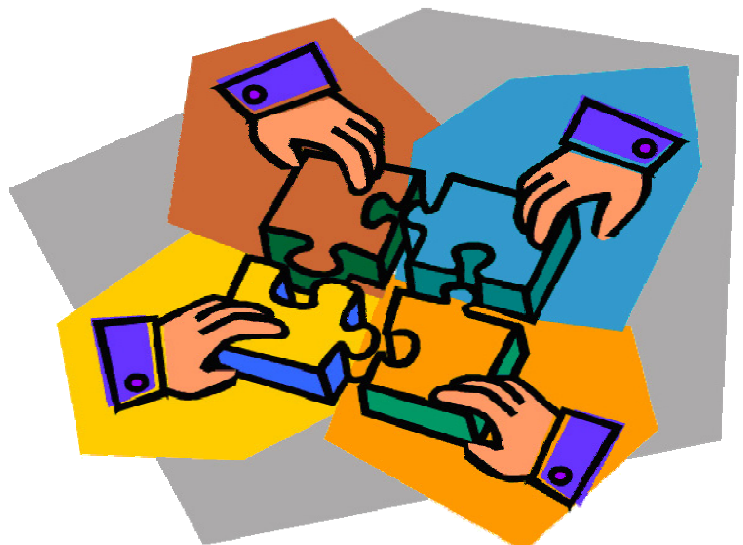
- a. Las numerosas interrelaciones que hacen que algunas políticas (urbanísticas, de aparcamiento,...) tengan una más repercusión sobre el transporte que su propia gestión.
- b. La carencia de esquemas transversales de coordinación que garanticen el buen gobierno del sistema, tanto de sus parámetros actuales como, sobretodo, de su evolución.
- c. La tendencia a que todo proyecto se evalúe bajo la óptica sectorial de quien lo promueve, debido a la actual fragmentación competencial.
- d. La indudable primacía de las inversiones en infraestructuras, por su supuesto mayor atractivo político, en relación con la dotación presupuestaria para actuaciones de gestión.

La corresponsabilidad no desvirtúa los avances que han supuesto UNE 13816 e ISO 9001, pero obliga a asumir, en paralelo, un modelo más eficiente y más complejo de gestión de prestaciones. Con ello se pretende romper la tendencia de "tratar de adaptar los problemas a las herramientas", posibilita ir un paso adelante de los futuros cambios, transformar retos en oportunidades y entrar en dinámicas ganador-ganador (incentivando la mejora) más que dinámicas sancionadoras. Este nuevo enfoque se fundamenta, pues, en cuatro hipótesis:

1. Nos ponemos en el lugar del cliente del transporte público
2. Consideramos el transporte público como un sistema complejo
3. Partimos de la UNE 13816 y desarrollamos la corresponsabilidad
4. Tenemos un amplio abanico de posibilidades de mejora del sistema

El compromiso, liderazgo y acciones de cada titular tendrían que lograr la unidad de propósito y crear las condiciones para que todos los implicados se involucren plenamente en la calidad y en la orientación al cliente de los servicios de su titularidad. Pero no es suficiente. En un sistema hemos pasado de la “cadena de la calidad” a la “calidad del sistema”: se tiene que asumir el papel de un hipotético **"sujeto activo" de la gestión de la calidad**, el cual debería garantizar:

- Establecer y mantener una política de calidad orientada a los clientes,



⁽⁴⁾ Bus services –the context. Putting Passengers First, the government's proposals for a modernised national framework for bus services, Department for Transport, December 2006 (<http://www.dft.gov.uk/pgr/regional/buses/secputtingpassengersfirst/>).

incluida la definición de los objetivos básicos de calidad del sistema (compartidos, medibles, coherentes y homogéneos) y de los criterios y métodos para evaluarlos.

- Asegurar que todos los agentes implicados están plenamente orientados a satisfacer los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios.
- Revisar periódicamente la calidad del sistema y poner en marcha actuaciones de mejora, incluida la información sobre los resultados de la evaluación y sobre las mejoras.

El esquema de titularidades, los procedimientos, las estructuras, los condicionantes y las oportunidades actuales permiten mejoras significativas de las estrategias de gestión del conjunto. Adjuntamos unas imágenes por ilustrar que **la suma de actuaciones relacionadas con la calidad percibida y la credibilidad deja "zonas de nadie"**. Estas zonas, que podemos llamar de "limbo", ofrecen un amplio abanico de posibilidades de materializarse la corresponsabilidad.

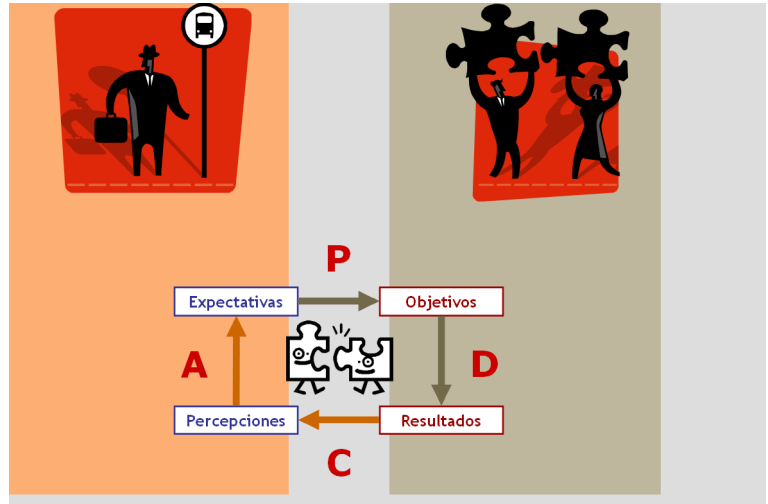


I.7 MODELO DE CORRESPONSABILIDAD COHERENTE CON UNE-EN 13816

El modelo UNE-EN 13816 es aplicable tanto a la gestión de un operador como a la de un sistema. En esencia, establece un **“marco común” para definir la calidad del servicio** de transporte público de viajeros y contempla dos ámbitos de análisis: por una parte el de la Administración (titular del servicio) y de los operadores (prestadores del servicio) y, por otra, el punto de vista de los clientes (actuales y potenciales).

Establece 4 visiones de la calidad:

- Calidad esperada** (el nivel de calidad anticipado por el cliente, en términos de expectativas explícitas e implícitas).
- Calidad objetivo.** Los objetivos de calidad han de ser definidos pensando en los clientes y se deben formular de manera que sean cuantificables mediante su repercusión en los pasajeros.
- Calidad producida/entregada** (el nivel de calidad alcanzado en las operaciones diarias en condiciones operacionales normales, definido por su impacto en los clientes: indicadores en % de pasajeros afectados).
- Calidad percibida** (el nivel de calidad percibido por los pasajeros durante el trayecto).



Se apoya en el **Círculo de Mejora Continua (Planificar-Desarrollar-Controlar-Adecuar)**, que define las acciones correspondientes a las cuatro situaciones de la calidad (los “camino” para llegar a cada una de las 4 visiones o estados definidos).

Al considerar 4 posibles situaciones o estados de la calidad, queda más claro que la calidad producida (la visión más habitual de la calidad desde el punto de vista del operador) es un componente más de la satisfacción (pero no el único) y que en la mejora de la calidad son decisivos tanto el operador como el titular del servicio.

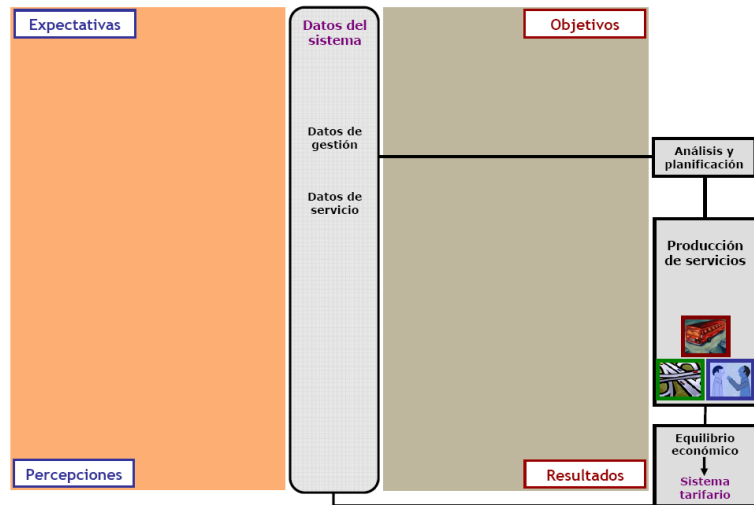
La estrategia de la cadena de aseguramiento de la calidad mantiene plena validez cuando podemos controlar todos los factores clave de la calidad (p. ej., para un grupo empresarial, para un monopolio público, para un único titular en una área concreta, para grandes líneas a riesgo y ventura...). Pero, en entornos complejos, la cadena no asegura la gestión de una parte importante de información, recursos, coordinación... del sistema.

Una forma de garantizar la prestación de los servicios demandados es mediante una empresa pública que preste todo el transporte público en un área. Otra es mediante concesiones a operadores privados: en la práctica, equivale a externalizar un servicio imponiendo algunas condiciones al concesionario, con diferentes grados de control, de homogeneidad, etc., y la calidad y la satisfacción del cliente quedan al buen criterio del operador. En algunos casos, se hacen encuestas de percepción... pero, en esencia, el operador no controla buena parte de los factores clave (coordinación, infraestructuras...).

Hace falta, pues, pasar a la estrategia de la "calidad del sistema", garantizando objetivos básicos de calidad del sistema, criterios y métodos comunes para evaluarlos, disponibilidad de los recursos necesarios y la revisión y las actuaciones de mejora periódica de la calidad.

Primero tenemos que determinar qué es central y básico, qué constituye el 'palo de pajar' sobre lo que tenemos que actuar, para poder decidir qué prioridades tienen que guiar la actuación hacia los objetivos. Ello requiere conocer el esquema de funcionamiento de la calidad percibida. Para interpretar la aplicación de la UNE 13816 en sistemas de transporte público, proponemos, en esencia, un esquema común a los sistemas complejos vivos (p. ej.: una empresa, el cuerpo humano...). El equilibrio del sistema está a cargo de dos tipos de **funciones vitales (clave)**:

1. Las **de prestación de servicios** para satisfacer la demanda (para garantizar la propia continuidad, la pervivencia del sistema, en tanto que la demanda sea satisfecha dentro de unos márgenes). Son las clásicas de la producción e incluyen el análisis y la planificación, los procesos de producción y del equilibrio económico, la gestión de datos (de cumplimiento, de gestión, información del servicio...). Esto no difiere de lo que sucede en una empresa productora, en un grupo empresarial, etc.
2. Las **de relación con el entorno** (mientras las funciones de continuidad tratan de satisfacer una demanda cuantitativa, las de relación tratan de garantizar el mantenimiento del equilibrio sistema-entorno atendiendo las necesidades cuantitativas, las cualitativas y las de adecuación a aquello que el entorno espera del sistema).

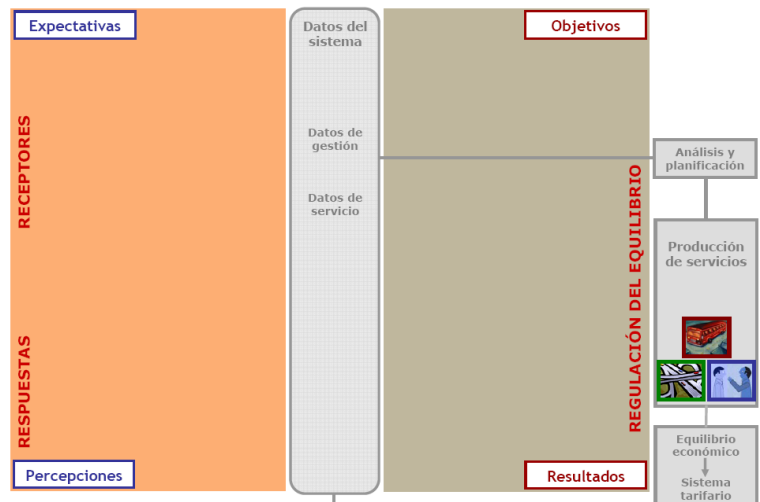


Las **funciones de relación con el entorno** se llevan a cabo mediante tres tipos de mecanismos: los receptores, los reguladores y los de respuesta.

1.7.1 LOS MECANISMOS RECEPTORES

Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno ante los cambios externos. El mantenimiento del equilibrio implica necesariamente intercambios de recursos (información, materia y energía) con el entorno. Para que el sistema pueda ejercer control de sus propios procesos, es necesaria la **realimentación** (la información generada por las relaciones entre los componentes se utiliza para el funcionamiento posterior del sistema). Permite que pueda mantenerse en estado de equilibrio, adaptándose a las oscilaciones ambientales; pero también permite generar innovaciones. Proponemos 4 innovaciones.

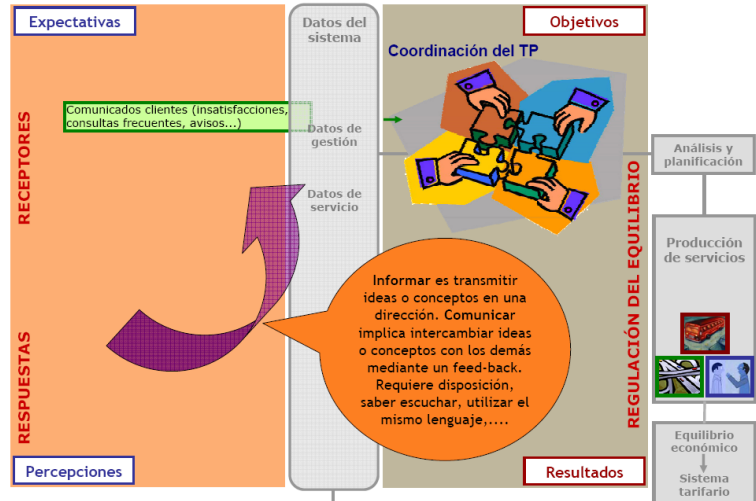
1ª INNOVACIÓN >> La percepción que los clientes tienen del servicio se tiene que transmitir al sistema de la forma más directa posible. Consideraremos los comunicados de los clientes, consultas frecuentes, avisos, insatisfacciones (quejas, reclamaciones...) como **oportunidades de comunicación con los clientes**, es decir, mecanismo receptor en lugar de obligación de respuesta (de actitud reactiva, pasamos a actitud proactiva).



Se puede esperar que el sistema mejore y se reduzca el número de quejas, pero también que surjan nuevas expectativas. El objetivo tiene que ser mantener el canal abierto: recibir comunicados de incumplimientos, daños en infraestructuras, sugerencias, ..., lo que equivale a convertir posibles amenazas (que se acumule suficiente demasiada crítica y que se ataque la credibilidad) en oportunidades de gestionar el "feed-back" de percepciones con los clientes.

El mecanismo de insatisfacciones constituye un "sentido del sistema". Los sentidos recogen estímulos externos que nos producen sensaciones.

Las quejas son una posible fuente de alertas. Otras fuentes de alertas son la seguridad y la disponibilidad del servicio. Las alertas tienen que desencadenar la actuación de los mecanismos previstos para mantener la continuidad del equilibrio sistema-entorno. En consecuencia, **necesitaremos un subsistema de coordinación que genere alertas y ordene respuestas** cuando reciba una sensación negativa (como nuestro sistema nervioso).



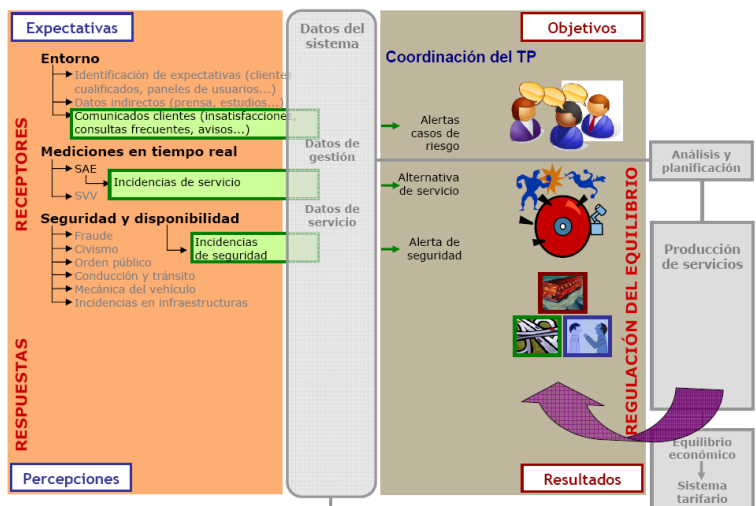
Otros mecanismos receptores:

- Los receptores externos recogen datos directos sobre expectativas: identificación de expectativas (clientes cualificados, paneles de usuarios...), datos indirectos (prensa, estudios...), etc.
- Los internos proporcionan datos sobre comportamientos y sobre cumplimiento, mediante los SAE (sistemas de ayuda a la explotación) y los SVV (sistemas de venta y validación).

1.7.2 LOS MECANISMOS REGULADORES DEL EQUILIBRIO DEL SISTEMA

El término **responsable** proviene del latín *responsum*, variación del verbo *respondere*, que significa responder. Es un adjetivo que se refiere a aquél que está obligado a responder de alguna cosa o alguna persona o también se dice de la persona que pone atención en lo que hace o decide. La preposición *co* equivale a *con* e indica unión o compañía. Entonces, el término **co-responsable** se referirá a aquél que también es responsable junto con otro o de otros, aunque eso no esté directamente explicitado en la realidad.

Ser co-responsable es ser también responsable y **es muy importante entender que el origen de la expresión viene de "respuesta"**. Titulares y operadores tendrían que tener en cuenta que si no se cumplen los requisitos que los clientes consideran básicos, ya sea en un servicio concreto o en el sistema de transporte público, según se trate, difícilmente se podrá conseguir la satisfacción del cliente (no se pueden "compensar" con características "adicionales"). La gestión de la calidad tiene que conseguir que el sistema tenga unas características básicas homogéneas a los ojos de los clientes, coordinando



eficazmente a todos los agentes que controlan alguno de los múltiples factores que condicionan la calidad.

Adoptar un modelo de **corresponsabilidad** implica aceptar que cada una de las partes que intervienen (los operadores, los titulares y terceras partes) está implicada en la consecución de la calidad y la contribución de cada parte es imprescindible para el buen resultado final y, en consecuencia, se tiene que dejar de responsabilizar al operador en exclusiva de la satisfacción del cliente y **responder coordinadamente**.

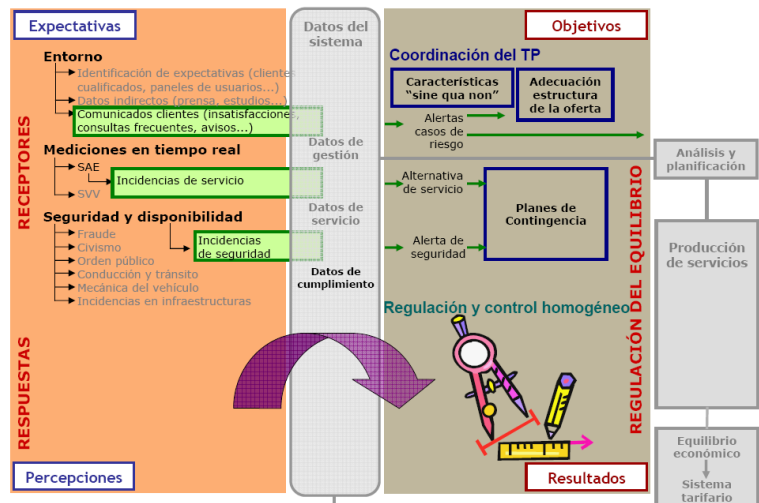
2ª INNOVACIÓN >> Hace falta **visualizar que la satisfacción del cliente y la credibilidad del transporte público pasan a ser objetivo central de la política de transportes** y de la política de servicios públicos en general. Esta política se basa en la corresponsabilidad entre las buenas prácticas de los operadores y las actuaciones efectivas de los titulares.

En adelante, supondremos que todos los titulares, operadores y terceras partes ejercen su cuota de corresponsabilidad gracias a mecanismos de coordinación. La coordinación tiene que permitir que vehículos, infraestructuras y personas que intervienen en el transporte público actúen coordinadamente.

Como sistema complejo, el transporte público metropolitano necesita mecanismos que regulen y coordinen la complejidad de sus funciones. Globalmente, ha de tender hacia un equilibrio dinámico en el que los componentes están sujetos a mecanismos de autorregulación que definen las respuestas de adaptación al contexto para que el sistema responda constantemente de forma suave y uniforme a los distintos estímulos que recibe. Tiene que ser capaz de detectar las variaciones en los parámetros de control y de desencadenar las actuaciones para garantizar la estabilidad interna (mantener los valores de los parámetros fluctuando entorno a sus óptimos). Las actuaciones se tienen que producir a dos niveles:

- Mecanismos de coordinación** que, de acuerdo con los estímulos recibidos, produzcan respuestas rápidas y precisas (como el sistema nervioso). Incluyen tanto las funciones de decisión estratégica, las de gestión y las de planificación (centralizadas o no, pero coordinadas) como las respuestas automáticas (predeterminadas ante contingencias previstas con anterioridad).
- Mecanismos de regulación y control** sobre determinadas funciones, que produzcan respuestas más lentas pero duraderas y generalizadas (como el sistema endocrino): control de la homogeneidad en las características básicas, de la efectividad y la eficiencia en la gestión de la calidad del sistema, de los indicadores, de los criterios de medida y de los métodos de evaluación...

En este contexto, control significa **comprobación o inspección de las prestaciones**. Por analogía, los mecanismos de control tienen que permitir regular el funcionamiento de un aparato, mecanismo o sistema y su complejidad depende de la aplicación concreta (son ejemplos los termostatos, los reguladores de intervalo o los mecanismos reguladores más complejos). A su vez, el ámbito de actuación de los mecanismos de coordinación puede ser central, periférico (territorial) o autónomo (como en el sistema nervioso de los seres vivos).



La coordinación tiene que conseguir:

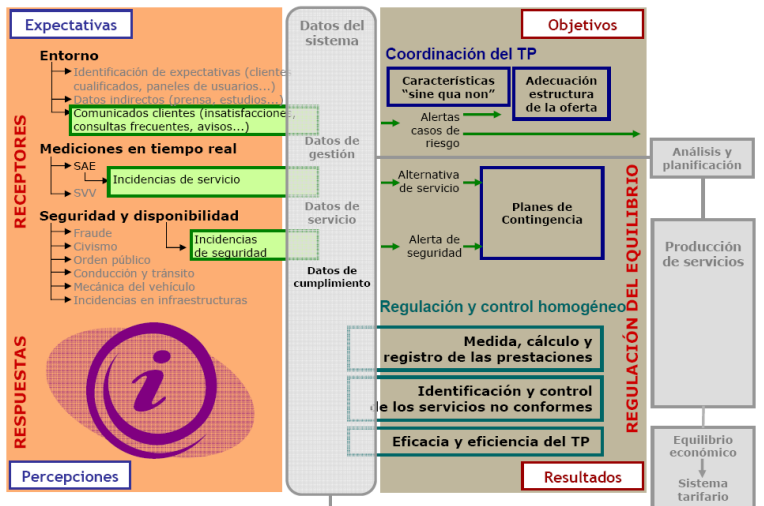
- La supervisión del correcto cumplimiento y de la homogeneidad de un conjunto de **características (y funciones) básicas propias del sistema** (eventualmente, algunos servicios del sistema pueden tener características básicas más exigentes), determinadas por su relevancia en la mejora de la calidad percibida y de la credibilidad del sistema.
- La intervención consecuente con las señales de los receptores (**planes de contingencia** autónomos, ante condiciones no deseables o imprevistas en la prestación de algún servicio).
- La **adecuación permanente del sistema a su entorno**, en particular la de los planes de contingencia, incluidas las asignaciones de recursos para la respuesta rápida ante incidencias, y la adecuación de la definición de las características de calidad "sine qua non", de sus niveles de exigencia y de los umbrales de situación inaceptable, a las prioridades y necesidades cambiantes tanto de los clientes como de los titulares y de los operadores.

El grado de satisfacción del pasajero mide el acercamiento entre la situación percibida y la esperada. Es un logro (por lo tanto, medible), a diferencia de la orientación al cliente (uno de los 8 principios básicos que inspiran ISO 9001), que es una estrategia (que se plasma en acciones). La satisfacción se puede medir pero, sobre todo, hace falta ganarla y saber dónde no cumplimos (dónde mejorar). Consecuentemente:

3ª INNOVACIÓN >> perseguir la satisfacción haciendo el énfasis en los mecanismos de regulación y control de prestaciones, con prioridad sobre la cuantificación de la satisfacción del cliente.

Un sistema de transporte público de viajeros tiene que generar en los pasajeros la percepción de que ejerce **control sobre los aspectos básicos** ("sine qua non") de las prestaciones, además de asegurar la efectividad y la eficiencia en la gestión de la calidad del sistema. Son precisos tres tipos de mecanismos para:

- Medir, calcular y registrar las prestaciones.** Eso nos obligará a seleccionar los métodos de medida, definir la frecuencia de las mediciones, elegir los métodos de cálculo de los resultados, validarlos adecuadamente y registrar y documentar los resultados. Además, se requieren procedimientos para identificar **"casos de riesgo"** e indicadores de cumplimiento de corresponsabilidad en el conjunto del transporte, planteados con la óptica de cliente. Para cuantificar los aspectos más relevantes desde un punto de vista exterior a los vehículos (principalmente expediciones realizadas y puntualidad/regularidad) conviene recurrir a datos de **medición de prestaciones en tiempo real** (MPTR) proporcionados por los SAE y por los SVV. Cuando no se pueda disponer de ellos, se tendrán que efectuar controles estadísticos mediante inspectores en parada y otros puntos de paso de las expediciones. La limpieza y la señalización exterior, así como los aspectos referentes al interior de los vehículos (limpieza e información interior, estado de mantenimiento, servicio, atención, profesionalidad, conducción...) se tienen que cuantificar mediante **clientes misteriosos ("mystery shopping")**. Una aproximación a los "casos de riesgo" se puede obtener mediante clientes cualificados.
- Asegurar que cualquier servicio no conforme** (en el cual alguna de las características "sine qua non" no se cumpla plenamente) **se identifica y se controla para prevenir su prestación no intencional.** Eso implica asegurar



que se lleven a cabo:

- **Acciones correctivas** para eliminar la causa (o las causas) de las no conformidades detectadas u otras situaciones inaceptables (adecuadas a los efectos de éstas), con el fin de prevenir que vuelvan a ocurrir.
 - **Acciones preventivas** para eliminar la causa (o las causas) de las no conformidades potenciales u otras situaciones potencialmente indeseables (adecuadas a los problemas potenciales), para prevenir su ocurrencia.
 - Comunicación interna/externa adecuada sobre las acciones iniciadas.
- c. **Evaluar la eficacia y la eficiencia** del sistema: la valoración de la eficacia cuantifica la consecución de los objetivos propuestos, sean de cobertura territorial, de uso del transporte público... y tiene que incluir también la de los planes de contingencia (evaluados mediante simulacros...) y la de la calidad.

Mediante las ESC y los ISC (encuestas e índices de satisfacción de clientes), en teoría, se pueden cuantificar aspectos concretos de las percepciones, pero sus resultados dependen más de su propio diseño que de las percepciones de los clientes.

En teoría, la teoría coincide con la práctica pero en la realidad no suele suceder. Conviene insistir en que las encuestas **son sólo una de las vías posibles para obtener datos** relativos a la satisfacción de los clientes. No se puede confiar principalmente o de forma exclusiva en las encuestas. **Se tendrían que considerar como el último recurso a utilizar**, porque no siempre podemos expresar lo que pensamos y porque no corresponde al cliente analizar qué características espera del servicio.

En una gestión eficiente se tienen que **utilizar sólo cuando todos los otros recursos, más baratos y precisos, se hayan explotado al máximo** (análisis de insatisfacciones, de avisos y de manifestaciones prensa, soporte de "clientes cualificados" y de paneles de usuarios, participación de conductores y de empleados concedores de las peticiones y/o preguntas frecuentes"...).

1.7.3 LOS MECANISMOS DE RESPUESTA

4ª INNOVACIÓN >> Consideraremos la provisión de información como parte de los **factores que orientan las percepciones y expectativas**. En sentido amplio, incluye también la información clásica de "marketing". En el modelo, limitaremos el concepto a provisión de información, sobreentendiendo el buen fin y la coherencia del marketing con el resto de actuaciones y mecanismos del sistema.

El sistema de transporte público tendría que visualizar que:

- a. **Escucha y actúa y lo hace de forma coordinada y planificada**. Se tienen que producir evidencias de cambio paso a paso: la introducción incremental de muchos pequeños cambios, aunque poco relevantes en sí mismos, puede facilitar un salto cualitativo y afrontar nuevos retos en mejores condiciones.
- b. **Controla y garantiza los aspectos básicos de las prestaciones** (rápida activación de planes de contingencia o de los planes de crisis), etc.
- c. **Informa tanto sobre oferta como sobre resultados de gestión** (transparencia).

Otro mecanismo de respuesta clásico consiste en implantar un **Plan de actuaciones de mejora**, revisado y actualizado periódicamente. Ha de incluir, por una parte, el compromiso de **mantener comunicación fluida** con todas las partes implicadas (titulares, operadores, clientes,...) cuando sea necesario y, por otra, para incentivar la Mejora Continua (fundamento de la UNE 13816), ha de priorizar decididamente los **mecanismos de incentivos** (ligados a la mejora de eficacia y eficiencia del sistema, la adecuación a las expectativas,...) en relación con los **mecanismos de penalización** (vinculados a la legalidad y las características "sine qua non").

Hay que destacar que el **subsistema de gestión de los datos del sistema**, columna central de este esquema, es esencial para el buen funcionamiento de los otros subsistema: el de ingresos, el de producción de servicios, el de regulación de la homogeneidad... Viene a desempeñar el papel del subsistema cardio-circulatorio en los seres vivos y de él dependen desde la provisión de información a los clientes hasta el análisis de las medidas directas de la prestación del servicio y está íntimamente relacionado con el subsistema de coordinación, con las insatisfacciones y con la gestión de la comunicación con el cliente.

El análisis especializado de los datos de cumplimiento de las prestaciones permite incorporar en los planes de actuaciones de mejora los resultados del tratamiento de las insatisfacciones y del control de los servicios no conformes, y la consecuente adecuación de las características básicas, de los planes de contingencia, de la forma de medir las prestaciones...

Hemos considerado el **subsistema tarifario** como parte de las funciones de continuidad (pervivencia) del transporte público. En realidad, aunque su función principal no es de relación con el entorno, ofrece algunos puntos de contacto cliente-sistema (evidencias de servicio), que pueden contribuir a condicionar las percepciones. Al menos, hay que considerar tres aspectos:

1. ¿Accesibilidad al subsistema tarifario (cómo pago, dónde compro los títulos, cómo válido?...).
2. Equilibrio económico (cuánto pago, cuánto representa en relación con otros servicios,...).
3. Percepción de equidad: puedo intuir el criterio de tarificación, se producen agravios,...

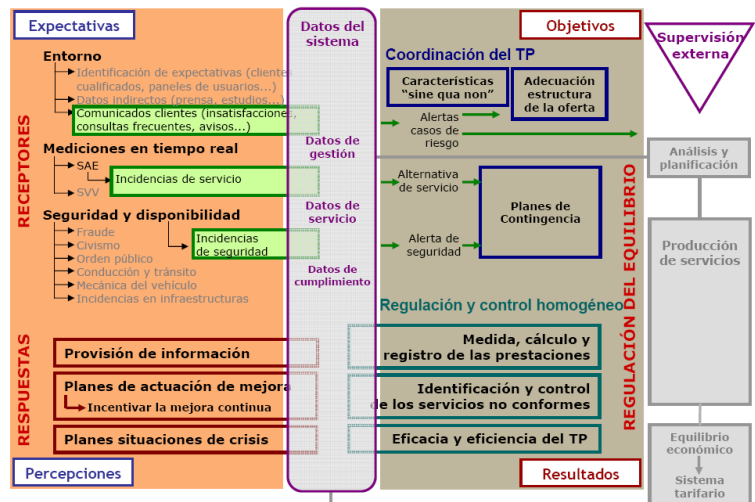
La regulación del equilibrio del sistema ofrece otros puntos de contacto:

- Mapa de la oferta: prohibiciones de tráfico, cadencia de servicios, previsibilidad de la oferta (si es intuitiva o no)...
- Intermodalidad: coordinación horaria y informativa,...
- Percepción de control sobre el sistema: valoración de la eficacia, seguimiento de aspectos deficitarios, incentivos a la mejora (económicos, prestigio,...), etc.

Paralelamente a las actuaciones sobre los problemas principales (infraestructuras, adaptación de la oferta,...), una función trascendental para preservar la credibilidad y la calidad del sistema es la **de evitar que se acumule suficiente "masa crítica" de fallos o incidencias** para evitar que actúen como un virus. **Prevenir y generar confianza actúan como antídoto** y facilitan el "feed-back" de información.

5ª INNOVACIÓN >> De una parte, tenemos que incorporar tanto **mecanismos de supervisión externa** como de participación, con funcionamiento normalizado, periódico y transparente, para mejorar la credibilidad, garantizar el uso adecuado de la base de datos del sistema...

De otra, aún contando con una especificación clara de los estándares de funcionamiento, mecanismos de control del cumplimiento, planes de contingencia,... un sistema complejo precisa, además, un subsistema de gestión de insatisfacciones que ejerza **tanto defensa pasiva como activa**. La primera puede considerarse constituida, en parte, por los sistemas de gestión de la calidad de los diferentes operadores, que deberían incluir mecanismos de prevención de "no conformidades".



Pero, además, ha de abarcar el tratamiento homogéneo de las insatisfacciones y la **detección de “casos de riesgo”** y su prevención en el contexto del sistema de transporte público. Esto ofrece una oportunidad de abrir una ventana para establecer relaciones de colaboración con el entorno, por lo que el **subsistema de gestión de insatisfacciones** tendría que estar incluido en la política de calidad, para visualizar el cambio de estrategia en materia de insatisfacciones y su consideración como oportunidad.

Finalmente, es recomendable **diferenciar los mecanismos de supervisión y de gestión de insatisfacciones**, hacer visible su independencia y dotarlos de recursos, coherencia, fiabilidad y credibilidad, para:

- Gestionar las percepciones (mediante procedimientos homogéneos de tratamiento y respuesta de insatisfacciones), evitando que las mismas insatisfacciones ocasionen otras nuevas y transmitiendo coherencia, fiabilidad y credibilidad (mecanismo de respuesta).
- Incorporar las insatisfacciones como una valiosa herramienta de detección de "casos de riesgo" (prevención) en el contexto del conjunto del transporte público (mecanismo receptor).

I.8 ESTRATEGIA DE CORRESPONSABILIDAD DEL TRANSPORTE PÚBLICO

Nuestro entorno socioeconómico **está evolucionando significativamente**. En los últimos años se ha producido una evolución tecnológica acelerada y al alcance de la mayoría (telefonía móvil, informática, navegadores personales, compra de billetes por Internet,...). Otros aspectos significativos son la aparición con fuerza de la prensa gratuita (que sirve tanto como cauce para expresión de quejas como de espacio de confrontación política) y el incremento de población (desde final de 2001 hasta final de 2006 España ha aumentado más del 8,5 % su población, Catalunya más del 12 %,...).

Como consecuencia de estos avances y de los experimentados en determinados ámbitos de la ciencia, de la sociopolítica y de la economía, las personas **esperamos poder programar razonablemente nuestro futuro inmediato** y vivir una vida satisfactoria, segura y plena. A su vez, aunque el transporte no es un fin en si mismo (salvo para algunos desplazamientos de tipo lúdico), sino un medio para satisfacer nuestras necesidades, es capaz de:

1. Incidir negativamente en nuestras actividades programadas, por la repercusión de la fiabilidad en su funcionalidad concreta.
2. Condicionar dónde vivimos o cómo nos relacionamos, dado su impacto en el urbanismo.
3. Generar importantes costes de tipo económico, social, político y medioambiental.

En determinadas zonas geográficas, el transporte público ha incorporado una imagen de marca común para toda la red. En España se han implantado sistemas tarifarios integrados en algunas áreas metropolitanas, en consonancia con la tendencia integradora de varios países europeos. Es decir, un pasajero puede viajar con un mismo billete a través de **diferentes operadores pero bajo una marca común**, que debería ser la “garantía” de un buen servicio (desde el punto de vista del usuario), homogéneo y coordinado.

En este contexto socio-económico, **los ciudadanos aumentan sus expectativas** de calidad de vida (la movilidad es una necesidad básica) y exigen a los gestores públicos más efectividad, eficacia y eficiencia. En consecuencia, se hace necesario coordinar los criterios y homogeneizar los mínimos para mejorar la percepción global de la calidad. Pero los momentos actuales apuntan a un cúmulo de incertidumbres, lo cual arroja serias dudas sobre la conveniencia a recurrir a simples extrapolaciones en función de las últimas décadas.

La complejidad de las respuestas a las expectativas y necesidades crecientes, los condicionantes actuales y el esquema de titularidades obligan a **adoptar mejoras significativas de las estrategias**

de gestión y de coordinación del conjunto del transporte público (nuevos modelos de gestión de prestaciones más eficientes, y complejos que el de la cadena proveedores > productor > cliente) y ha hacerlo paralelamente a las actuaciones sobre los problemas principales (nuevas infraestructuras para mejorar la capacidad de oferta y los tiempos de viaje, nuevos vehículos más eficientes, etc.).

La definición de las acciones de mejora de la calidad se fundamenta en el análisis de la realidad, conceptualizada mediante modelos, que tratan de explicar qué aspectos hay que analizar, cómo, cuándo y qué sentido o interpretación tienen los datos obtenidos. Pero todo el conjunto de conceptos, estrategias, modelos y herramientas relacionados con la gestión evolucionan con la capacidad de visión estratégica de los responsables y con el tiempo, porque aparecen:

- Nuevas necesidades:
 - Corregir usos no previstos, reacciones no deseadas ...
 - Desarrollar nuevas áreas de aplicación, adaptarse a la mayor complejidad ...
- Nuevas oportunidades:
 - Avances tecnológicos, organizativos,...
 - Nuevos conocimientos, aparición de nuevas interacciones,...

Por otra parte, la cantidad (capacidad y configuración de la oferta) y la calidad (satisfacción de las expectativas del usuario sobre el funcionamiento del transporte público) admiten actuaciones en paralelo. Aunque no son independientes, este enfoque facilita contemplar la gestión de la calidad como un todo evolutivo y abordar la corresponsabilidad en escenarios con múltiples titulares y operadores mediante actuaciones de aproximación sucesiva, porque no son válidas las soluciones lineales (la suma de la calidad producida por los diferentes operadores, titulares,... resulta ser condición necesaria pero no suficiente para la satisfacción de los clientes).

Considerando el transporte público en un área concreta como un sistema, el enfoque adoptado implica concentrar el análisis y la definición de actuaciones en las funciones vitales de relación con el entorno. El otro tipo de funciones vitales, las de prestación de servicios (que garantizan la propia continuidad, la pervivencia del sistema), pueden requerir actuaciones paralelas, pero su necesidad tiene que ser un resultado del análisis del equilibrio con el entorno. Al mismo tiempo, en el sistema se pueden distinguir subsistemas. Los destinados a garantizar la continuidad del sistema (las concesiones de un operador, los intercambiadores, etc.) tratan de satisfacer la demanda cuantitativa (funciones de continuidad) pero sus funciones de relación los vinculan al mantenimiento del equilibrio del sistema y de su adecuación a aquello que el entorno espera.

Para concretar las actuaciones y las estrategias que tengan incidencia significativa en la mejora de la calidad percibida del transporte público de viajeros, del ejercicio de la corresponsabilidad y de la credibilidad del sistema, primero, tenemos que **comprender cuál es el reto**. Analizando el esquema de funcionamiento de la calidad percibida se derivan **cuatro objetivos clave**:

1. **Aprovechar todos los mecanismos "receptores", en particular, escuchar a los clientes y tratar las insatisfacciones como fuentes de información** >> actuaciones de coordinación y dinamización de la atención a las quejas, las sugerencias y las reclamaciones.
2. **Dar respuestas coordinadas entre titulares, operadores y terceros con incidencia en el funcionamiento del sistema** >> dotar el sistema de Planes de contingencia, supervisar el cumplimiento y la homogeneidad de las características "sine qua non" (básicas) y coordinar su adecuación permanente a la evolución de las necesidades y las expectativas.
3. **Garantizar el control homogéneo de las características básicas de las prestaciones (comprobación, inspección...)** >> definir indicadores, criterios de medida y métodos de cálculo, asegurar la identificación y el control de incumplimientos de características "sine qua non" y evaluar la eficacia y la eficiencia del sistema.
4. **Mejorar los mecanismos de "respuesta", en particular, asegurar la provisión de información, en sentido amplio** >> asegurar la relevancia, efectividad y eficiencia en la

provisión de información a los clientes (tanto de los elementos del sistema de provisión de información como de los canales de transmisión de la información) y elaborar un Plan de actuaciones de mejora continúa.

En segundo lugar, tenemos que **elaborar una estrategia de actuación y la forma de desarrollarla**, mediante proyectos de actuación concretos. Esta estrategia se ha de fundamentar en tres premisas:

- a. En un contexto de interdependencia no jerarquizada entre las diferentes administraciones que actúan en materia de movilidad en un mismo ámbito geográfico, la primera cuestión pendiente es conseguir poner en marcha mecanismos eficaces de colaboración entre ellas. Para hacerlo posible son precisas, al menos, tres circunstancias ⁽⁵⁾:
 - o la convicción compartida de que esta colaboración es imprescindible para que cada Administración pueda alcanzar los suyos propios objetivos;
 - o la presencia de incentivos, promovidos por las Administraciones de nivel superior, para estimular la ejecución de medidas más complejas por parte de las administraciones, que actúan de forma cotidiana sobre el terreno;
 - o el liderazgo de un proyecto compartido y con vocación de continuidad.
- b. Aprovechar, como facilitador de los mecanismos de colaboración, el hecho de que el nuevo modelo tecnológico, basado en la agrupación de tecnologías de la información y de la comunicación, aumenta espectacularmente nuestra capacidad para procesar información (tanto en volumen como en complejidad y velocidad) y para recombinarla y distribuir con flexibilidad la capacidad de procesarla en diferentes contextos y aplicaciones.
- c. Mejorar la credibilidad y la valoración del sistema, a menudo, requiere afrontar actuaciones que no tienen grandes implicaciones presupuestarias (organizativas, de colaboración, legislativas, de rediseño del sistema,...) pero que son muy relevantes para el cliente cuando no se afrontan. El **compromiso con la cotidianidad y la atención a los "pequeños detalles" en la gestión de servicios públicos**, en la práctica, supone actuar sobre aspectos aparentemente insignificantes, pero que resulten muy visibles, puede ejemplificar un nuevo estilo. Las personas (las implicadas en el funcionamiento del sistema y los clientes) toman nota y lo extrapolan al resto de actuaciones. Se trata de actitudes, gestos y actuaciones simbólicas que pueden cambiar totalmente las percepciones de los clientes ⁽⁶⁾.

La primera premisa implica que quien lidere el proyecto tendrá que **conducir un conjunto de actuaciones para obtener el consenso** sobre las estrategias, los mecanismos, los recursos y las responsabilidades para hacer posible la colaboración en relación a los objetivos clave. **Garantizar el compromiso presupuestario** puede constituir una forma de visualizar la convicción de la utilidad de la colaboración y de estimular la participación en el proyecto.

La creación de algún tipo de **estructura de dirección de la gestión de la calidad** en el transporte público, entendida como un espacio de colaboración entre las Administraciones ya existentes, puede ser la herramienta adecuada para abordar los objetivos clave y para formalizar un funcionamiento sistémico a largo plazo. Si se fundamenta en la credibilidad y la eficiencia, esta estructura puede canalizar el consenso entorno al sistema y facilitar el acceso a los incentivos que la Administración General del Estado, o posiblemente la Unión Europea, puedan poner en marcha y ofrecer una plataforma de liderazgo para dar continuidad al proyecto.

El hecho de que las actuaciones propuestas no tengan implicación presupuestaria comparable a la de las obras de infraestructura no significa que su complejidad técnica y organizativa no sea extraordinaria. Eso puede representar un importante reto. La puesta en marcha de mecanismos de colaboración se puede ver condicionada por las dificultades para cambiar las rutinas y las dinámicas "problema puntal-solución puntal-nuevo problema puntal", ligadas a los ciclos electorales y también

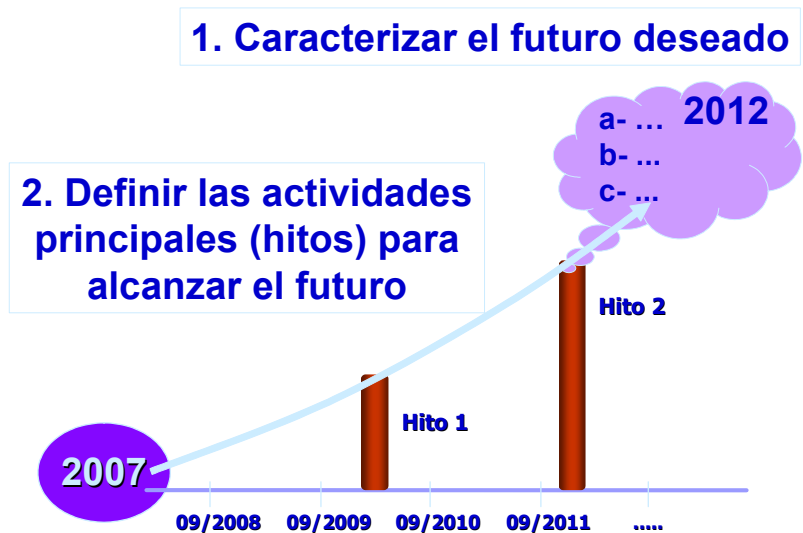
⁽⁵⁾ Transporte metropolitano: el fin de un modelo, Anuario de la movilidad 2007, Ángel Aparicio Mourelo, Fundación RACC

⁽⁶⁾ Virus, Ferrer Ramon-Cortés, RBA - Nueva empresa, 2007.

hace falta prever posible inercia en las respuestas a los cambios por parte de los responsables de la gestión, los técnicos, los políticos,... habida cuenta que nuestra capacidad de análisis puede verse condicionada por ⁽⁷⁾:

- Nuestras propias percepciones y esquemas mentales, resultantes de una serie limitada de experiencias, reforzados al limitar la recogida de información que no juzgamos relevante.
- Los límites impuestos a nuestra actuación, ignorando impactos más allá de “nuestra área temática de competencia”, que nos conducen a enfoques parciales sin visión del conjunto.
- La tendencia a aplicar reglas y recetas “de carácter práctico”, basadas en supuestas y sencillas relaciones causa-efecto, a examinar con más énfasis aquellas alternativas que confirmen nuestras hipótesis iniciales, a infravalorar riesgos en base a nuestra “experiencia”, a asignar mayores probabilidades de éxito a unos determinados proyectos según nuestra propia subjetividad, etc.

Este cúmulo de incertidumbres hace aconsejable planificar las estrategias de mejora con la participación de todas las partes implicadas utilizando, por ejemplo, **la técnica de los escenarios de planificación**, que equivale a la generación de un cierto número de visiones alternativas y coherentes de lo que puede deparar el futuro. Estas visiones alternativas se construyen para establecer la evolución futura de ciertas variables claves como fuerzas motrices y posibles catalizadores, sin pretender conocer por ello la probabilidad de su ocurrencia ⁽⁸⁾.



Una vez refinados y consensuados estos posibles escenarios alternativos de futuro, contribuyen a poder evaluar la robustez de nuestras decisiones actuales en función de sus consecuencias bajo el marco de esas visiones de futuro. Las premisas de este enfoque son las de reconocer que:

- El futuro no puede ser una simple extrapolación en épocas de cambios estructurales.
- El pasado, se debe entender como una lección, y no como una auto-limitación.
- El presente es el momento de decidir qué futuro queremos.
- Conocido dicho futuro, el reto es diseñar el camino para “ir de aquí a allá”.
- Es necesario realimentar el proceso, teniendo en cuenta que el futuro puede deparar sorpresas que hay que considerar mediante la técnica de los “escenarios de planificación”.

La segunda premisa, implica aprovechar que el nuevo modelo tecnológico, basado en la agrupación de tecnologías de la información y de la comunicación, aumenta espectacularmente nuestra capacidad para procesar información (tanto en volumen como en complejidad y velocidad) y para recombinarla y distribuir con flexibilidad la capacidad de procesarla en diferentes contextos y aplicaciones. Eso ha propiciado que las **estructuras en red** sean la forma dominante de organización social de nuestro tiempo. Integran redes de información y distribuyen la actividad y la toma de decisiones de nodo en nodo siguiendo un patrón interactivo.

Una red no tiene centro, tan sólo un conjunto de nodos interconectados, que pueden ser de diferente tamaño y relevancia. La importancia relativa de un nodo no sigue una lógica jerárquica sino de interacciones y de su capacidad de aportar a la red de información relevante. A diferencia de la

⁽⁷⁾ Movilidad personal y política de infraestructuras en la Comunidad Autónoma del País Vasco: aprendiendo del pasado para diseñar el futuro, Mikel Murga, *Ekonomiaz* Nº 63, 3er cuatrimestre 2006 (http://www1.euskadi.net/ekonomiaz/indice_c.apl).

⁽⁸⁾ Dare to dream: Bringing futures studies into planning. Sam Cole, *Journal of the American Planning Association*. Fall 2001 (<http://www.planning.org/japa/byissue/index.htm>).

cadena proveedores > productor > cliente, en la cual el peldaño crítico es el más débil, en la red cada nodo cumple una función y cuando se convierte en irrelevante, la red lo elimina, se reconfigura y añade nuevos nodos productivos.

Este hecho sugiere que la conveniencia de crear y gestionar una **base de datos de información del sistema**, auténtico eje central del modelo planteado, aprovechando la oportunidad que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones (que hacen técnicamente posible la capacidad de obtener y procesar información), y de la organización en red (que harán funcionalmente viable la gestión compartida y homogénea). Eso permite que los registros sean únicos pero compartidos, con determinadas reglas y diferentes gestores con procedimiento único y supervisión del flujo. Al mismo tiempo, permite protección de datos privativos, adhesión por convenio...

La tercera premisa obliga a compatibilizar que, por una parte, **un reto de las primeras actuaciones consiste en visualizar un cambio de rumbo** y ganar credibilidad progresivamente, entre los clientes y, especialmente, entre los propios actores del sistema, para ejemplarizar un nuevo estilo. Por otra, que para alcanzar los objetivos clave se han propuesto actuaciones que requerirán tiempo de en marcha superiores a un año. Harán falta, pues, vías intermedias para afrontar los mismos objetivos, con **actuaciones puntuales, provisionales y que permitan resultados y conclusiones orientativos mes rápidos y con pocos recursos**.

Primero hemos identificado qué retos se tienen que afrontar para concretar las actuaciones y las estrategias que tengan incidencia significativa en la mejora de la calidad percibida del transporte público de viajeros, del ejercicio de la corresponsabilidad y de la credibilidad del sistema. En segundo lugar, hemos planteado una estrategia de actuación. Finalmente, tenemos que asumir **que se trata de un proceso continuo en el cual tienen que confluir todas las partes implicadas** para colaborar sobre tres ejes:

- a. incentivar decididamente la mejora continua, y darle prioridad sobre la actuación sancionadora, que se tendría que reservar estrictamente para cuando los incentivos no funcionen;
- b. gestionar en red los datos del sistema de los Transportes Públicos de Cataluña; i
- c. reflexionar sistemáticamente sobre la adecuación de lo que hacemos a aquello que se espera de nuestra actuación (para tener actualizado el marco de referencia que nos permita priorizar actuaciones) y evolucionar hacia un modelo más eficiente y más complejo de gestión, y en paralelo a los otros retos:
 - o mejorar la capacidad y configuración de la oferta,
 - o dotarla de nuevos vehículos, más eficientes, y nuevos semi-modos (metro-bus,...),
 - o construir infraestructuras para mejorar la capacidad de oferta y el tiempo de viaje ...

Este documento es continuación de "[Buenas prácticas y recomendaciones para la mejora de la satisfacción del cliente de transporte público de viajeros por carretera](#)"

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

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

Más detalles y ejemplos sobre la aplicación del modelo UNE-EN 13816 pueden consultarse en el "[Manual de apoyo para la implantación de la gestión de la calidad según Norma UNE-EN 13816 en empresas de transporte de viajeros por carretera](#)".

