

“Millora de la qualitat en el transport de viatgers”

Informe final: document de conclusions

1 Resum

2 Anàlisi DAFO de la qualitat i la credibilitat del transport públic a Catalunya

3 Justificació dels àmbits d'actuació

3.1 Un paradigma de la qualitat adequat a les necessitats i les oportunitats

3.2 La credibilitat és la base de la qualitat del transport públic

3.3 Les quatre hipòtesis en les quals es fonamenta el nou model

3.4 Paradigma de corresponsabilitat coherent amb UNE 13816

A) Els mecanismes receptors

B) Els mecanismes reguladors de l'equilibri del sistema

C) Els mecanismes de resposta

D) La supervisió externa

4 Les propostes de les sessions de visió estratègica

5 Resum de bones pràctiques de referència

6 Propostes i alternatives d'implantació

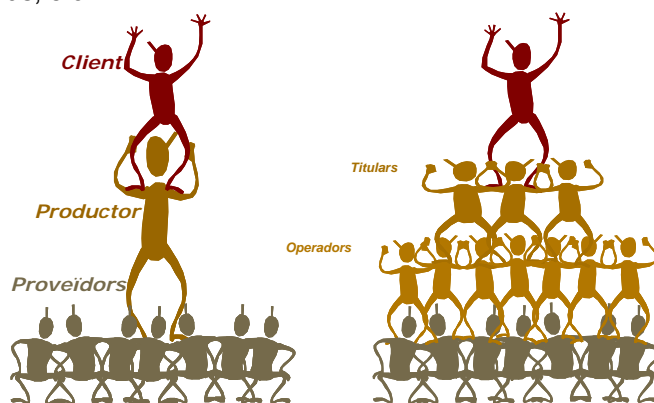
3.1 Un paradigma de la qualitat adequat a necessitats i les oportunitats.

La definició de les accions de millora de la qualitat es fonamenta en l'anàlisi de la realitat, conceptualitzada mitjançant models que tracten d'explicar quins aspectes cal analitzar, com, quan i quin sentit o interpretació tenen les dades obtingudes.

Però tot **el conjunt de conceptes, estratègies, models i eines relacionats amb la gestió són evolutius**. Evolucionen amb la capacitat de visió estratègica dels responsables i amb el temps, perquè apareixen:

- Noves necessitats:
 - Corregir usos no previstos, reaccions no desitjades, etc.
 - Desenvolupar noves àrees d'aplicació, adaptar-se a una complexitat més gran, etc.
- Noves oportunitats:
 - Nous coneixements, aparició de noves interaccions, etc.
 - Avenços tecnològics, organitzatius, etc.

L'estratègia dominant en la gestió de la qualitat és la de la cadena d'assegurament de la qualitat: un productor compromès amb la qualitat podrà respondre pels seus productes en la mesura que tingui raonables garanties (certificacions, controls interns,...) que els seus proveïdors estan fermament compromesos amb la qualitat. Es constitueix la **cadena (proveïdors > productor > client)** amb què el productor garanteix **la qualitat del producte** al client. Això és possible si els productors poden exercir el control sobre els factors clau de la qualitat produïda.



Cadena proveïdors > productor > client

En el transport la posició que el productor ocupa a la cadena és substituïda pels titulars, els operadors i les relacions entre ells. Cap d'ells té control total dels factors de qualitat.

Malgrat les diferències, s'ha establert un paral·lisme entre qualitat en productes i qualitat en serveis. Els titulars tracten de millorar la qualitat del servei de transport exigint als seus operadors certificacions per terceres parts. Això implica que:

1. Cada titular estableix les seves pròpies condicions i, alhora, cada entitat de certificació té les seves pròpies regles d'aplicació, per aconseguir que la certificació sigui creïble, però orientades a la seva pròpia estratègia comercial.
2. A diferència d'un productor, l'operador pot controlar àmpliament els aspectes relacionats amb els vehicles (capacitat, grau d'ocupació, comoditat, seguretat, accessibilitat, impacte ambiental,...), però pot fer molt poc pel que fa a les infraestructures (carreteres, carrers, accessos a parades; obres viàries, carrils reservats, prioritat semafòrica, disciplina viària; estacions, marquesines, paredes,...), la planificació, la coordinació, etc.

El paradigma vigent postula que, per afrontar el repte de la qualitat percebuda i de la credibilitat del sistema de transport públic, s'ha de millorar la capacitat i la configuració de l'oferta, dotar-la de nous vehicles, més eficients, i nous semimodes (metro-bus,...), s'han de construir noves infraestructures per millorar l'oferta i el temps de viatge, etc.

La corresponsabilitat no desvirtua aquest postulat, però obliga que s'hagi d'assumir, en paral·lel, un model més eficient i més complex de gestió de prestacions. El nou enfocament que es proposa pretén trencar la tendència de tractar d'adaptar els problemes a les eines, possibilita anar un pas endavant dels futurs canvis, transformar reptes en oportunitats i entrar en dinàmiques guanyador-guanyador (incentivant la millora) més que dinàmiques sancionadores.

Primer hem de determinar què és central i bàsic, què constitueix el 'pal de paller' sobre el qual hem d'actuar, per poder decidir quines prioritats han de guiar l'actuació cap als objectius perseguits. El punt de partida és el coneixement de l'esquema de funcionament de la qualitat percebuda.

3.2 La credibilitat és la base de la qualitat del transport públic.

En els serveis hem de considerar **aspectes emocionals**, que són tots aquells que influeixen en el comportament d'una persona a l'hora de prendre una decisió, però que no són fruit d'una reflexió racional. En aquest grup de condicionants del comportament en relació amb el transport públic, la credibilitat ocupa un lloc rellevant.

La base de la qualitat d'un servei és la credibilitat: quan valorem un servei busquem les claus que ens diuen si és versemblant que sigui prestat conforme al que s'ha promès, si és probable que hi hagi coincidència entre paraules i fets, entre promeses i resultats.

Però quan valoren un servei, els clients només hi "veuen" algunes parts o manifestacions amb les quals estan en contacte més directe. Gran part de les activitats que constitueixen el servei queden ocultes i no són valorades.



Per aquesta raó, garantir **la qualitat en les activitats pròpies de l'operador (la qualitat produïda) és només una condició necessària** per a la satisfacció dels clients. Però, a més, influeixen els factors personals, els de fiabilitat i homogeneïtat del sistema i, molt especialment, els d'informació i comunicació, que s'haurien de gestionar amb la diligència, la coordinació i l'abast necessaris per millorar la construcció de percepcions i l'atribució de causes, quan es requereixin reforços informatius per explicar el significat de les actuacions (contingències, novetats, millores,...), per subratllar la seva utilitat (en termes de qui és beneficiari i com) i per remarcar la seva oportunitat (perquè ara?).

Això és encara més important quan es produeixen problemes, fallades,... **La resposta davant de problemes en el transport públic determina més les percepcions que els mateixos problemes.** Quan es produeixen incidències és necessària la informació per transmetre tranquil·litat. Si existeix una diferència important entre la informació que tenen uns i la que d'altres coneixen, el dubte i la incertesa alimenten els recels i temors i confereixen "significat" especial a fets i circumstàncies que podrien haver estat assumits com a "normals".

Si els problemes que apareixen no es resolen ràpidament, el passatger experimentarà una sensació de por, vulnerabilitat, ansietat, etc. La seva xarxa de seguretat la constitueix la ràpida **activació dels plans de contingència**, incloent l'adequada informació, quan sorgeix una incidència en el servei. Les persones tolerem malament el buit que ens provoca la falta d'explicacions. Per això la necessitat de donar interpretació a tot el que ens envolta.

Davant de situacions anòmales, busquem el perquè dels fets, per omplir aquest incòmode buit que ens crea la falta d'explicacions. **La bona informació és una font de seguretat.** Sentir que controlem els esdeveniments de la nostra vida quotidiana és un component essencial de l'equilibri emocional i alimenta la confiança en l'entorn i la sensació que podem prendre decisions i controlar raonablement el nostre programa vital, que les nostres decisions compten, etc.

3.3 Les quatre hipòtesis en les quals es fonamenta el nou model.

Hipòtesi 1: ens posem en el lloc del client del transport públic

Les persones perceben i valoren les situacions en funció dels estímuls de l'ambient en el qual es desenvolupen i de la seva memòria. En general, podem suposar que hi ha "petits detalls" que **condicionen fortament les nostres percepcions**. La **percepció** és la imatge mental que es forma amb participació de les sensacions i del pensament. Implica tant l'activitat sensorial com la cerebral, ja que requereixi la interpretació d'aquestes sensacions, per dotar-les d'organització i significat.

Les sensacions són la resposta directa i immediata a una estimulació dels òrgans sensorials que provoca a la persona passatgera l'experiència del servei. Provenen d'estímuls produïts pels "punts de contacte" que tenim amb el servei. Es tracta de les "evidències de servei", és a dir, les parts del servei que la persona passatgera sent i pot valorar, perquè són les úniques parts del servei que li són "tangibles".

Poden ser **evidències físiques** (comoditat, grau d'ocupació, accessibilitat, temperatura, tecnologia...), **processos i activitats** en els quals la persona passatgera se sent part (adquisició i validació de títols, informació en origen i a bord, incomoditats per equipatges o per la conducció...) o **relacions** (contacte amb empleats, o amb altres passatgers, i l'estat emocional d'un mateix).

Hi ha un conjunt de característiques l'incompliment de les quals és molt insatisfactori i condiona l'avaluació de la insatisfacció. Són **les característiques bàsiques**. Els indicadors corresponents van lligats a queixes de clients, registres de "no conformitats", etc.



Són **"sine qua non"** (condició "sense la qual no"), encara que depenen del tipus de client, del context, etc. El seu correcte compliment ha de quedar garantit. Solen passar desapercibudes a mesura que les persones usuàries es familiaritzen amb el servei. No haurien d'aparèixer en les enquestes de satisfacció clàssiques.

L'adequació i l'estricta compliment de les característiques bàsiques és una important contribució a la credibilitat, juntament amb la informació i la comunicació, la fiabilitat, l'homogeneïtat, etc. Al client l'interessa saber si estarà afectat per incompliments o incidències,... i uns indicadors quantificats en nombre de passatgers afectats (és més útil la probabilitat d'arribar a l'hora prevista que el percentatge d'augment de la velocitat comercial, com la fiabilitat que el metge encerti el diagnòstic a la primera és més útil que un augment del temps dedicat per pacient).

Hipòtesi 2: considerem el transport públic com un sistema complex

El transport públic en àrees metropolitanes, des del punt de vista del client, està format per un conjunt de medis a disposició dels clients per satisfer les seves necessitats de mobilitat en una àrea geogràfica, per treball, estudi, turisme, etc. En un mateix àmbit geogràfic coexisteixen múltiples titulars, responsables de trànsit, d'infraestructures, operadors, les ATM, etc.

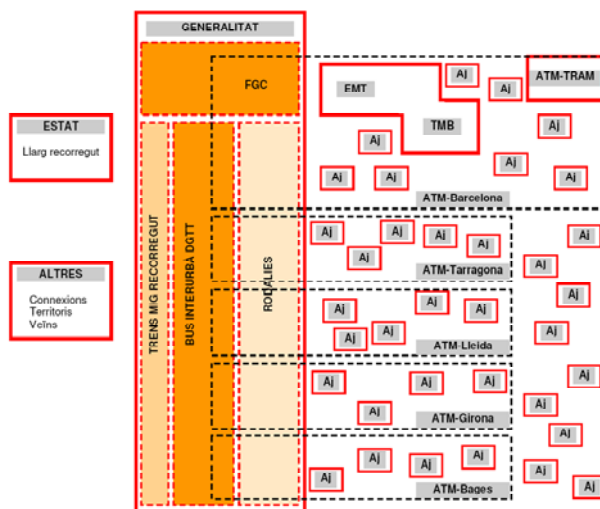
En aquestes condicions (freqüentment amb sistema tarifari integrat i una imatge comuna) cada una de les parts que intervenen (operadors, titulars i terceres parts) està implicada en la consecució de la qualitat i la contribució de cada part és imprescindible per al bon resultat.

En consonància, mentre l'enfocament tradicional divideix el tot en les seves parts components per analitzar-les separatament, per tal de definir actuacions adreçades als símptomes, de forma lineal i aïlladament quant al context global (prescindint de les interaccions i l'interconnectivitat), la forma més eficaç d'abordar la gestió de la qualitat en el transport consisteix en un **enfocament sistèmic** que tracti de comprendre el funcionament del transport des d'una perspectiva "de client", integradora i que s'interessi més pel "tot" que per les parts.

El transport públic és considerat un "sistema complex" perquè està constituït per una gran varietat de components interactuant (titularitat estatal, autonòmica i municipal, i diferents responsables del transport, la xarxa viària, l'ordenació del transit), en un context amb interdependències no jerarquizades, i amb múltiples interaccions entre els components que condicionen els resultats.

Els sistemes complexos són no lineals (la modificació d'una variable del sistema no té perquè produir efectes proporcionals a la magnitud de la modificació). En particular, com **el sistema és més que la suma de les parts**, la suma de la qualitat produïda pels diferents operadors, titulars,...($\sum q$) resulta ser condició necessària però no suficient per a la satisfacció dels clients.

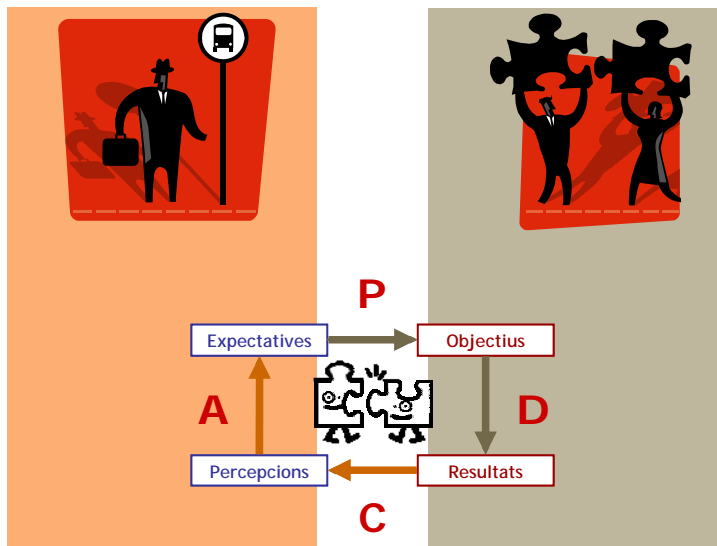
Esquema de titularitat del Transport Públic a Catalunya



Hipòtesi 3: partim de la UNE 13816 i desenvolupem la corresponsabilitat

La **Norma UNE-EN 13816** ha estat pensada per donar resposta a la problemàtica específica de la qualitat en serveis de transport de passatgers i es pot considerar complementària de la Norma ISO 9001, més estesa al món empresarial. La primera determina com s'ha de construir la definició de qualitat (els compromisos amb els clients), mentre que la segona estableix un model genèric per orientar la gestió de la qualitat en empreses de qualsevol tipus.

És aplicable a la gestió dels operadors i també a la del conjunt del sistema. Està **basada en el cercle de millora contínua** (planificar - desenvolupar - controlar - adequar) i, en síntesi, estableix un marc comú per definir la qualitat del servei:



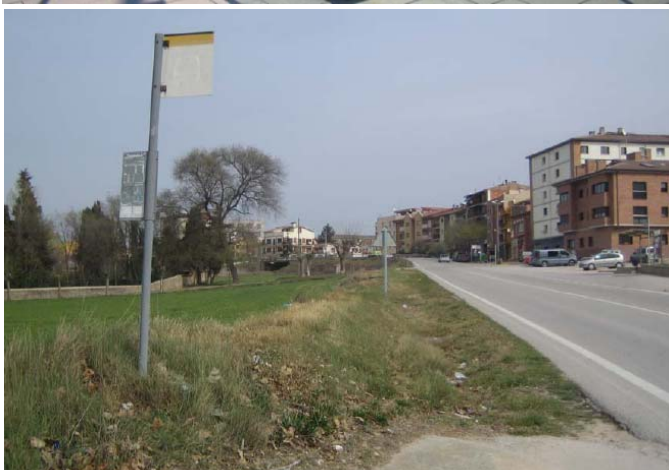
- Dos àmbits d'anàlisi: el del client i l'àmbit titulars+operadors (el/s titular/s del servei i els operadors són responsables solidàriament de la gestió de la qualitat del transport públic).
- 4 visions de la qualitat: les expectatives del client, els objectius de qualitat, els resultats produïts i les percepcions del client.
- La satisfacció es pot quantificar amb el balanç entre percepcions i expectatives dels clients.

L'estratègia de la cadena d'assegurament de la qualitat manté plena validesa si podem controlar tots els factors clau de la qualitat (p. ex., per un grup empresarial, per un monopoli públic, per un únic titular en una àrea concreta, per grans línies a risc i ventura). Però, en entorns complexos, la cadena no assegura la gestió d'una part important d'informació, dels recursos o de la coordinació, del sistema.

Mitjançant les concessions, a la pràctica, s'externalitza un servei imposant unes condicions al concessionari i la qualitat i la satisfacció del client queden al bon criteri de l'operador. En alguns casos, es fan enquestes de percepció, però, en essència, l'operador no controla bona part dels factors clau (coordinació, infraestructures, etc.). Cal, doncs, **passar a l'estratègia de la "qualitat del sistema"**, garantint objectius bàsics de qualitat del sistema, criteris i mètodes comuns per avaluar-los, disponibilitat dels recursos necessaris i la revisió i les actuacions de millora periòdica de la qualitat.

Hipòtesi 4: tenim un ampli ventall de possibilitats de millora del sistema

L'esquema de titularitats, els procediments, les estructures, els condicionants i les oportunitats actuals permeten millores significatives de les estratègies de gestió del conjunt. Adjuntem unes imatges per il·lustrar que **la suma d'actuacions relacionades amb la qualitat percebuda i la credibilitat deixa "zones de ningú"**. Aquestes zones, que podem anomenar de limbe, ofereixen un ampli ventall de possibilitats de materialitzar la corresponsabilitat.

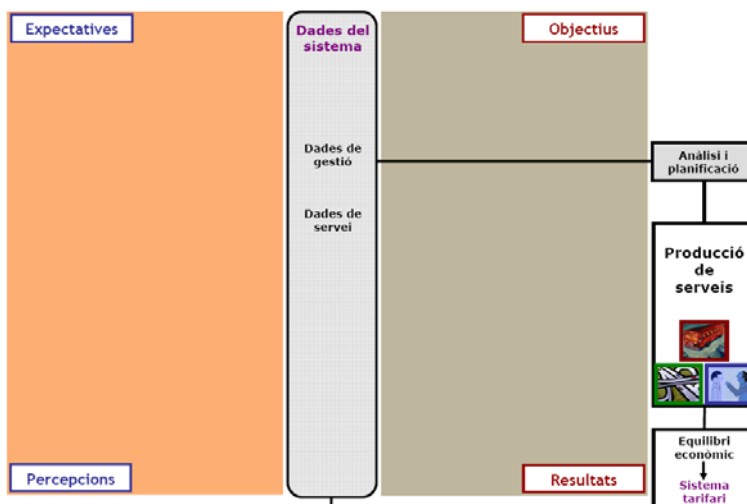


3.4 Paradigma de coresponsabilitat coherent amb la UNE 13816.

Per interpretar l’aplicació de la UNE 13816 en sistemes de transport públic, proposem, en essència, un esquema comú als sistemes complexos vius (p. ex.: una empresa, el cos humà...). L’equilibri del sistema està a càrrec de dos tipus de **funcions vitals (clau)**:

- Les de prestació de serveis per satisfer la demanda (per garantir la pròpia continuïtat, la pervivència del sistema). Són les clàssiques de la producció i inclouen l’anàlisi i la planificació, els processos de producció i de l’equilibri econòmic, la gestió de la informació,...
- Les de relació amb l’entorn (mentre les funcions de continuïtat tracten de satisfer una demanda quantitativa, les de relació tracten de garantir el manteniment de l’equilibri sistema-entorn segons les necessitats quantitatives, qualitatives i d’adequació al que l’entorn espera del sistema).

Les **funcions de relació amb l’entorn** es duen a terme mitjançant tres tipus de mecanismes: els receptors, els reguladors i els de resposta.

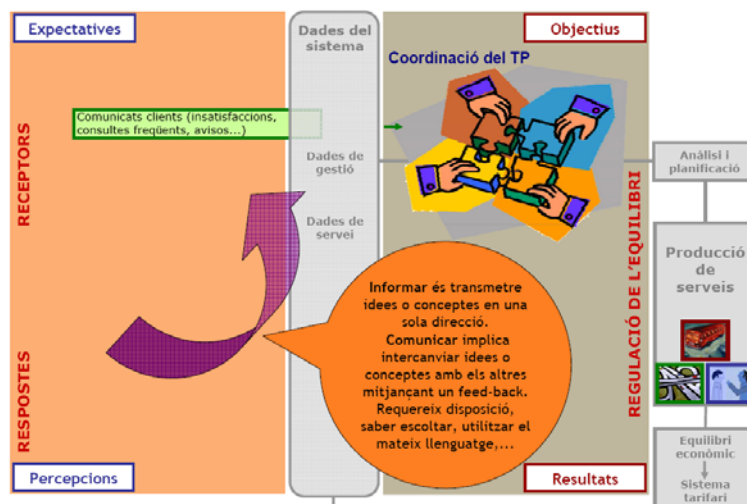


A) Els mecanismes receptors

Els sistemes tenen una tendència a adaptar-se a fi d'assolir un equilibri intern davant els canvis externs. El manteniment de l'equilibri implica necessàriament intercanvis de recursos (informació, matèria i energia) amb l'entorn. Perquè el sistema pugui exercir el control dels seus propis processos, és necessària la **realimentació** (la informació generada per les relacions entre els components s'utilitza per al funcionament posterior del sistema). Permet que pugui mantenir-se en estat d'equilibri, adaptant-se a les oscil·lacions ambientals; però també permet generar innovacions. Proposem 4 innovacions.

1ª Innovació >> La percepció que els clients tenen del servei s'ha de transmetre al sistema de la manera més directa possible. Considerarem els comunicats dels clients, les consultes freqüents, els avisos, les insatisfaccions (queixes, reclamacions,...) com a **oportunitats de comunicació amb els clients**, és a dir, mecanisme receptor en lloc d'obligació de resposta (d'actitud reactiva, passem a actitud proactiva).

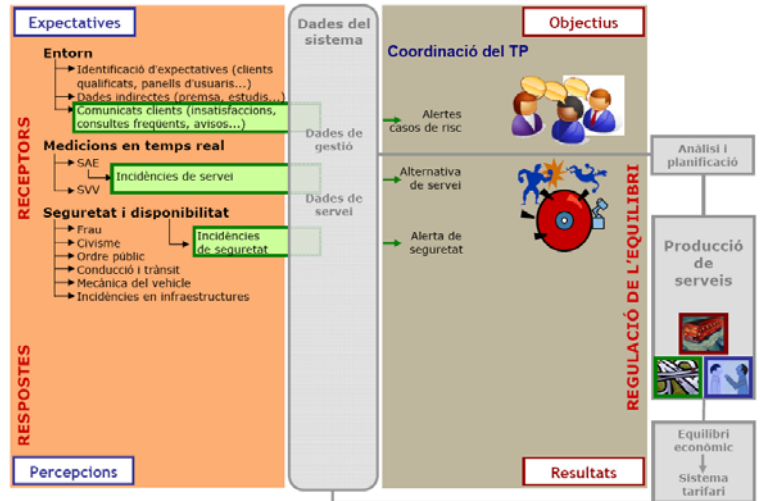
Es pot esperar que el sistema millori i es redueixi el nombre de queixes, però també que sorgeixin noves expectatives. L'objectiu ha de ser mantenir el canal obert: rebre comunicats d'incompliments, danys en infraestructures, suggeriments, etc. el que equival a convertir possibles amenaces (que s'acumuli suficient massa crítica i que s'ataqui la credibilitat) en oportunitats de gestionar el “*feedback*” de percepcions amb els clients.



El mecanisme d'insatisfaccions constitueix un "sentit del sistema". Els sentits recullen estímuls externs que ens produeixen sensacions. Les queixes són una possible font d'alerta. Altres fonts d'alerta són la seguretat i la disponibilitat del servei. Les alertes han de desencadenar l'actuació dels mecanismes previstos per mantenir la continuïtat de l'equilibri sistema-entorn. En conseqüència, **necessitarem un subsistema de coordinació que generi alertes i ordeni respostes** quan rebí una sensació negativa.

Altres mecanismes receptors:

- Els receptors externs recullen dades directes sobre expectatives: identificació d'expectatives (clients qualificats, grups amb persones usuàries, etc.), dades indirectes (premsa, estudis), etc.
- Els interns proporcionen dades sobre comportaments i sobre compliment.



B) Els mecanismes reguladors de l'equilibri del sistema

El terme **responsable** prové del llatí *responsum*, variació del verb *respondere*, que significa respondre. És un adjectiu que es refereix a aquell que està obligat a respondre d'alguna cosa o per alguna persona o també es diu de la persona que posa atenció en el que fa o decideix. La preposició *co* equival a *amb* i indica unió o companyia. Llavors, el terme **corresponsable** es referirà a aquell que també és responsable juntament amb un altre o d'altres, encara que això no estigui directament explicat en la realitat.

Ser corresponsable és ser també responsable i **és molt important entendre que l'origen de l'expressió ve de "resposta"**. Titulars i operadors haurien de tenir en compte que si no es compleixen els requisits que els clients consideren bàsics, ja sigui en un servei concret o en el sistema de transport públic, segons es tracti, difícilment es podrà aconseguir la satisfacció del client (no es poden "compensar" amb característiques "addicionals"). La gestió de la qualitat ha d'aconseguir que el sistema tingui unes característiques bàsiques homogènies a ulls dels clients, coordinant eficaçment tots els agents que controlen algun dels múltiples factors que condicionen la qualitat.

Adoptar un model de **corresponsabilitat** implica acceptar que cada una de les parts que intervenen (operadors, titulars i terceres parts) està implicada en la consecució de la qualitat i la contribució de cada part és imprescindible per al bon resultat final i, en conseqüència, s'ha de deixar de responsabilitzar l'operador en exclusiva de la satisfacció del client i **respondre coordinadament**.

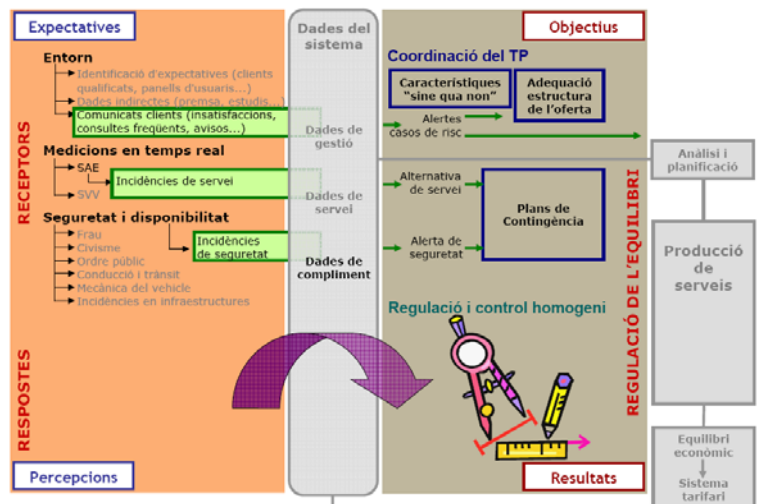
2ª Innovació >> Fa falta **visualitzar que la satisfacció del client i la credibilitat del transport públic passen a ser objectiu central de la política de transports** i de la política de serveis públics en general. Aquesta política es basa en la corresponsabilitat entre les bones pràctiques dels operadors i les actuacions efectives dels titulars.

Suposarem que tots els titulars, operadors i terceres parts exerceixen la seva quota de corresponsabilitat gràcies a mecanismes de coordinació. La coordinació ha de permetre que vehicles, infraestructures i persones que intervenen en el transport públic actuïn coordinadament.

El sistema, globalment, ha de tendir cap a un equilibri dinàmic en el qual els components estan subjectes a mecanismes d'autoregulació que defineixen les respostes d'adaptació al context perquè el sistema respongui constantment de forma suau i uniforme als diferents estímuls que rep. Ha de ser capaç de detectar les variacions en els paràmetres de control i de desencadenar les actuacions per garantir l'estabilitat interna (mantenir els valors dels paràmetres fluctuant entorn als seus òptims). Les actuacions s'han de produir dos àmbits:

- **Mecanismes de coordinació** que, d'acord amb els estímuls rebuts, produeixen respostes ràpides i precises (com el sistema nerviós). Inclouen tant les funcions de decisió estratègica, les de gestió i les de planificació (centralitzades o no, però coordinades) com les respostes automàtiques (predeterminades davant de contingències previstes anteriorment).
- **Mecanismes de regulació i control** sobre determinades funcions, que produeixen respostes més lentes però duradores i generalitzades (com el sistema endocrí): control de l'homogeneïtat en les característiques bàsiques, de l'efectivitat i l'eficiència en la gestió de la qualitat del sistema, dels indicadors, dels criteris de mesura i dels mètodes d'avaluació.

En aquest context, control significa **comprovació o inspecció de les prestacions**. Per analogia, els mecanismes de control han de permetre regular el funcionament d'un aparell, mecanisme o sistema i la seva complexitat depèn de l'aplicació concreta (són exemples els termòstats, els reguladors d'interval o els mecanismes reguladors més complexos). Al seu torn, l'àmbit d'actuació dels mecanismes de coordinació pot ser central, perifèric (territorial) o autònom (com en el sistema nerviós dels éssers vius).



La coordinació ha d'aconseguir:

- La supervisió del correcte compliment i de l'homogeneïtat d'un conjunt de **característiques (i funcions) bàsiques pròpies del sistema** (eventualment, alguns serveis del sistema poden tenir característiques bàsiques més exigents), determinades per la seva rellevància en la millora de la qualitat percebuda i de la credibilitat del sistema.
- La intervenció conseqüent amb els senyals dels receptors (**plans de contingència** autònoms, davant de condicions no desitjables o imprevistes en la prestació d'algun servei).
- L'**adequació permanent del sistema al seu entorn**, en particular la dels plans de contingència, incloses les assignacions de recursos per a la resposta ràpida davant d'incidències, i l'adequació de la definició de les característiques de qualitat "sine qua non", dels seus nivells d'exigència i dels llindars de situació inacceptable, a les prioritats i necessitats canviants tant dels clients com dels titulars i dels operadors.

El grau de satisfacció del passatger és un assoliment (per tant, mesurable), a diferència de l'orientació al client, que és una estratègia (que es plasma en accions). La satisfacció es pot mesurar però, sobretot, cal guanyar-la i saber on no complim (on millorar). Conseqüentment:

3ª Innovació >> perseguir la satisfacció fent l'èmfasi en els mecanismes de regulació i control de prestacions, amb prioritat sobre la quantificació de la satisfacció del client.

Un sistema de transport públic de viatgers ha de generar en les persones passatgeres la percepció que exerceix **control sobre els aspectes bàsics** ("sine qua non") de les prestacions, a més d'assegurar l'efectivitat i l'eficiència en la gestió de la qualitat del sistema. Són necessaris tres tipus de mecanismes per a:

1. **Mesurar, calcular i registrar les prestacions.** Això ens obligarà a seleccionar els mètodes de mesura, definir la freqüència dels mesuraments, elegir els mètodes de càlcul dels resultats, validar-los adequadament i registrar i documentar els resultats. A més, es requereixen procediments per identificar "**casos de risc**" i indicadors de compliment de corresponsabilitat en el conjunt del transport, plantejats amb l'òptica de client. Per quantificar els aspectes més rellevants des d'un punt de vista exterior als vehicles (principalment expedicions realitzades i puntualitat/regularitat) convé recórrer a dades de **mesurament de prestacions en temps real** proporcionades pels SAE i pels SVV. Quan no

se'n pugui disposar, s'hauran d'efectuar controls estadístics mitjançant inspectors en parada i altres punts de pas de les expedicions.

La neteja i la senyalització exterior, així com els aspectes referents a l'interior dels vehicles (neteja i informació interior, estat de manteniment, servei, atenció, professionalitat, conducció,...) s'han de quantificar mitjançant **clients misteriosos ("mystery shopping")**. Una aproximació als "casos de risc" es pot obtenir mitjançant clients qualificats.

2. **Assegurar que qualsevol servei no conforme** (en el qual alguna de les característiques "sine qua non" no es compleixi plenament) **s'identifica i es controla per prevenir la seva prestació no intencional**. Això implica assegurar que es duguin a terme:
 - o **Accions correctives** per eliminar la causa (o les causes) de les no conformitats detectades o altres situacions inacceptables (adequades als seus efectes), per tal de prevenir que tornin a ocórrer.
 - o **Accions preventives** per eliminar la causa (o les causes) de les no conformitats potencials o altres situacions potencialment indesitjables (adequades als problemes potencials), per prevenir la seva ocurrència.
 - o Comunicació interna/externa adequada sobre les accions iniciades.
3. **Avaluar l'eficàcia i l'eficiència** del sistema: la valoració de l'eficàcia quantifica l'assoliment dels objectius proposats, siguin de cobertura territorial, d'ús del transport públic, etc., i ha d'incloure també la dels plans de contingència (avaluats mitjançant simulacres) i la de la qualitat.

Mitjançant les ESC i els ISC (enquestes i índexs de satisfacció de clients), en teoria, es poden quantificar aspectes concrets de les percepcions, però els seus resultats depenen més del seu propi disseny que de les percepcions dels clients.

En principi, la teoria coincideix amb la pràctica, però en la realitat no sol succeir. Convé insistir que les enquestes **són només una de les vies possibles per obtenir dades** relatives a la satisfacció dels clients. No es pot confiar principalment o de manera exclusiva en les enquestes. **S'haurien de considerar com l'últim recurs a emprar**, perquè no sempre podem expressar el que pensem i perquè no correspon al client analitzar quines característiques espera del servei.

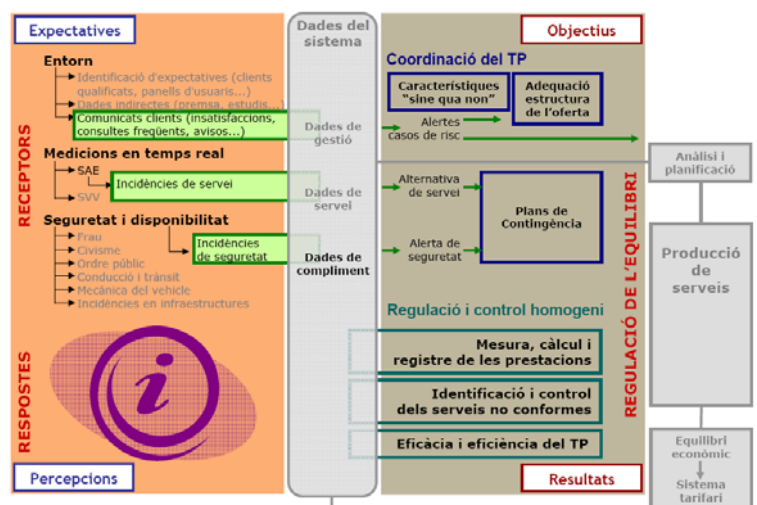
En una gestió eficient s'han **d'utilitzar només quan tots els altres recursos, més barats i precisos, s'hagin explotat al màxim** (anàlisi d'insatisfaccions, d'avisos i de manifestacions en premsa, suport de "clients qualificats" i de grups amb persones usuàries, participació de conductors i d'empleats coneixedors de les peticions i/o preguntes freqüents,...).

C) Els mecanismes de resposta

4ª Innovació >> Considerarem la provisió d'informació com part dels **factores que orienten les percepcions i expectatives**. En sentit ampli, inclou també la informació clàssica de màrqueting. En el model, limitarem el concepte a la provisió d'informació, sobreentenenent la bona finalitat i la coherència del màrqueting amb la resta d'actuacions i mecanismes del sistema.

El sistema de transport públic hauria de visualitzar que:

- **Escolta i actua i ho fa de manera coordinada i planificada**. S'han de produir evidències de canvi pas a pas: la



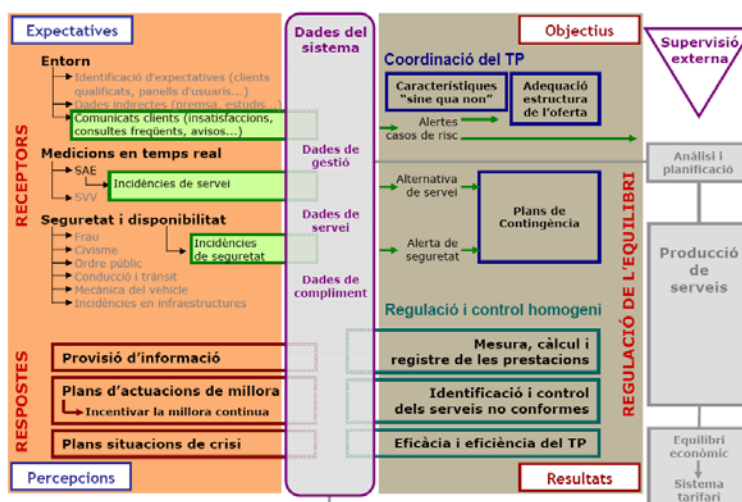
introducció incremental de molts petits canvis, tot i que poc rellevants en si mateixos, pot facilitar un salt qualitatiu i afrontar nous reptes en millors condicions.

- **Controla i garanteix els aspectes bàsics de les prestacions** (ràpida activació de plans de contingència o dels plans de crisi), etc.
- **Informa tant sobre oferta com sobre resultats de gestió** (transparència).

Informar és transmetre idees o conceptes unidireccionalment. **Comunicar**, en canvi, implica un intercanvi d'idees o conceptes amb els altres mitjançant un "feedback". El sistema ha de ser proactiu:

- Provisió d'informació (unidireccional) sobre el servei.
- Ràpida activació dels plans de contingència, davant d'una incidència en el servei. Els **plans de contingència** inclouen les previsions d'actuació davant de la possibilitat o risc que succeeixi una situació no habitual o un problema específics de forma imprevista. Una **situació de crisi** es diferencia pel grau més gran d'excepcionalitat, complexitat o intensitat emocional associada.
- Gestió de la informació del sistema amb l'agilitat, coordinació i amplitud necessàries.
- Facilitat perquè el client pugui comunicar al sistema les seves mostres d'insatisfacció.

Un altre mecanisme de resposta clàssic consisteix a implantar un **Pla d'actuacions de millora**, revisat i actualitzat periòdicament. Ha d'incloure, per una part, el compromís de **mantenir comunicació fluida** amb totes les parts implicades (titulars, operadors, clients,...) quan sigui necessari. Per una altra, per incentivar la millora contínua (fonament de la UNE 13816), ha de prioritzar decididament els **mecanismes d'incentius** (lligats a la millora d'eficàcia i d'eficiència del sistema i l'adequació a les expectatives) en relació amb els **mecanismes de penalització** (vinculats a la legalitat i les característiques "sine qua non").



Cal remarcar que el **subsistema de gestió de les dades del sistema**, columna central d'aquest esquema, és essencial per al bon funcionament dels altres subsistemes: el d'ingressos, el de producció de serveis, el de regulació de l'homogeneïtat. En depenen des de la provisió d'informació als clients fins a l'anàlisi de les mesures directes de la prestació del servei i està íntimament relacionat amb el subsistema de coordinació, amb les insatisfaccions i amb la gestió de la comunicació amb el client.

L'anàlisi especialitzada de les dades de compliment de les prestacions permet incorporar als plans d'actuacions de millora els resultats del tractament de les insatisfaccions i del control dels serveis no conformes, així com la conseqüent adequació de les característiques bàsiques, dels plans de contingència, de la forma de mesurar les prestacions, etc..

Hem considerat el **subsistema tarifari** com a part de les funcions de continuïtat (pervivència) del transport públic. En realitat, encara que la seva funció principal no és de relació amb l'entorn, ofereix alguns punts de contacte client-sistema (evidències de servei), que poden contribuir a condicionar les percepcions. Almenys, cal considerar tres aspectes:

- Accessibilitat al subsistema tarifari (com pago?, on compro els títols?, com valido?, etc.).
- Equilibri econòmic (quant pago?, quant representa en relació amb d'altres serveis?, etc.).
- Percepció d'equitat (puc intuir el criteri de tarifació?, es produeixen greuges?, etc.).

La regulació de l'equilibri del sistema ofereix altres punts de contacte:

- Mapa de l'oferta: prohibicions de trànsit, cadència de serveis, previsibilitat de l'oferta (si és intuïtiva o no), etc.
- Intermodalitat: coordinació horària i informativa, etc.
- Percepció de control sobre el sistema: valoració de l'eficàcia, seguiment d'aspectes deficitaris, incentius a la millora (econòmics, prestigi), etc.

D) La supervisió externa

Paral·lelament a les actuacions sobre els problemes principals (infraestructures, adaptació de l'oferta,...), una funció transcendental per preservar la credibilitat i la qualitat del sistema és la **d'evitar que s'acumuli suficient "massa crítica" de fallades o incidències** per evitar que actuïn com un virus. **Prevenir i generar confiança actuen com a antídote** i faciliten el "*feedback*" d'informació.

5ª Innovació >> D'una part, hem d'incorporar tant **mecanismes de supervisió externa** com de participació, amb funcionament normalitzat, periòdic i transparent, per millorar la credibilitat, garantir l'ús adequat de la base de dades del sistema,...

D'una altra, tot i tenir unes especificacions clares dels estàndards de funcionament, mecanismes de control del compliment, plans de contingència,... un sistema complex necessita, a més, un subsistema de gestió d'insatisfaccions que exerceixi **tant defensa passiva com activa**. La primera es pot considerar constituïda, en part, pels sistemes de gestió de la qualitat dels diferents operadors, que haurien d'incloure mecanismes de prevenció de "no conformitats".

Però, a més, ha d'incloure el tractament homogeni de les insatisfaccions i la **detecció de "casos de risc"** i la seva prevenció en el context del sistema de transport públic. Això ofereix una oportunitat d'obrir una finestra per establir relacions de col·laboració amb l'entorn, per la qual cosa el **subsistema de gestió d'insatisfaccions** hauria d'estar inclòs en la política de qualitat, per visualitzar el canvi d'estratègia en matèria d'insatisfaccions i la seva consideració com a oportunitat.

Finalment, és recomanable **diferenciar els mecanismes de supervisió i de gestió d'insatisfaccions**, fer visible la seva independència i dotar-los de recursos, coherència, fiabilitat i credibilitat, per a:

- Gestionar les percepcions (mitjançant procediments homogenis de tractament i resposta d'insatisfaccions), evitant que les insatisfaccions siguin la causa de noves insatisfaccions i transmetent coherència, fiabilitat i credibilitat (mecanisme de resposta).
- Incorporar les insatisfaccions com una valuosa eina de detecció de "casos de risc" (prevenció) en el context de transport públic com un "tot" (mecanisme receptor).

