

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



Seminario de grado

Elaborado por:

Ingrid Sabina Torres

Esp. Gestión de Desarrollo Administrativo, Colombia Junio de 2014

Ensayo sobre la cultura de servicio en las empresas del estado

Qué pasa con la gerencia de servicio en las entidades públicas, paradigma o realidad..

Resumen

Este trabajo nace de la insatisfacción de un servicio y trata de analizar las causas por las cuales en las empresas del estado no se potencializa la vocación del servicio a la ciudadanía, el documento contextualiza al lector en los aspectos básicos de la gerencia del servicio, enfocándose en 10 dimensiones fundamentales, así mismo trata de identificar las barreras que impiden la implementación de esta cultura y sugiere el manejo de algunos indicadores, con el fin de medir, controlar y mejorar los procesos de servicio de dichas entidades.

Palabras clave

Servicio, cliente, entidades públicas, funcionario, cultura, mejoramiento continuo.

What about service management in public entities, paradigm or reality?

Essay on the service culture in state enterprises.

Abstract

This work stems from the dissatisfaction of service and tries to analyze the reasons why state enterprises in the vocation of service to the public is not potentiate, the paper contextualizes the reader to the basics of service management, focusing in 10 key dimensions, also seeks to

identify barriers to the implementation of this management culture and suggests some indicators in order to measure, monitor and improve service processes of these entities.

Keywords

Service, customer, public entities, official, culture, continuous improvement.

INTRODUCCION

La preponderancia que tiene para organizaciones públicas y privadas la adecuación de sus estrategias operativas y corporativas hacia la vivencia de nuevas experiencias de servicio de sus usuarios (internos y externos) se convierte en un objeto válido de estudio en lo que a Gerencia del Servicio se refiere. Como ciudadana Colombiana he tenido que acudir a muchas entidades del estado requiriendo diferentes servicios y en su gran mayoría no ha sido la mejor experiencia, impulsada por esta insatisfacción personal y la que se percibe en gran parte de la población, he querido desde una base teórica sobre gerencia del servicio identificar las falencias para la implementación de un estilo gerencial basado en la mejora continua del servicio al cliente en las entidades públicas.

De Gerencia de Servicio se hablado demasiado desde hace mucho tiempo en diferentes sectores tanto público como privado y obviamente la academia, lo curioso es que pareciera que las únicas que se preocupan por este tema son algunas empresas privadas y esto por la afectación que un buen servicio tiene en sus estados financieros. Lo que ha ocurrido es que cada entidad

tiene escritos sus sistemas de gestión de calidad, planes de mejora continua, modelo estándar de control interno, etc. Y la mayoría de estos tiene como uno de sus requisitos, la medición de satisfacción al cliente, pero en realidad lo que se evidencia es que cada día aumentan vertiginosamente las quejas y reclamos ante diferentes organismos.

Realmente quisiera acabar con aquella desagradable expresión tan usada por los colombianos que dice “*parece funcionario público*” refiriéndose sarcásticamente a la mala actitud del funcionario, su pereza, su ineficiencia y especialmente su indiferencia ante la insatisfacción de los usuarios, y por desgracia esto no es un paradigma.... es una realidad. De aquí que las estadísticas muestran que entre las empresas con mejor servicio al cliente nunca aparece una entidad del estado.

Para hacer frente a este tema quiero iniciar con una base teórica de la gerencia de servicio tratando de resaltar los aspectos diferenciales que aplican para una entidad pública, aquí es importante destacar que las empresas del estado suelen estar altamente reguladas y con monopolios exclusivos, también suelen venir de sistemas heredados, con un amplio manejo de clientelismo, entre otros aspectos. A causa de ello lo que quisiéramos saber es como reducir la causalidad de estos factores en el desempeño de los empleados del estado.

Mi objetivo entonces sería presentar una sugerencia que propenda en que los empleados de las entidades del estado vean a los usuarios como clientes, los traten como tales con una actitud amigable y gentil y que lleguen a ser un referente de buen servicio, trabajando por un objetivo común en un marco de justicia y equidad. Esto principalmente a través del establecimiento de unos indicadores de servicio al cliente acordes con la actividad de cada institución y especialmente asegurándose que tengan un seguimiento y control efectivos, solo así se podría llegar a un real estado del tan anhelado mejoramiento continuo.

El servicio y sus alcances

Alguna vez ha experimentado esa satisfacción que se siente después de hacer algo por alguien, un aplauso interno que escucha después de una labor, que independiente que tuviera o no que ver con su trabajo le dio la satisfacción de ver a alguien feliz, y es que no se porque los seres humanos tenemos un ego tan grande y confundimos el servicio con ser serviles, realmente yo creo que todos nacemos para servir y para que nos sirvan, así no nos guste reconocerlo, es así, toda la vida giramos alrededor del servicio por el simple hecho de que como seres humanos tenemos algunas necesidades y además nos hemos creado otras miles a lo largo de los años, te sirves a ti mismo, sirves a tu familia cada día con cada detalle, sirves a la compañía donde trabajas de igual manera adquieres servicios en todo momento y lugar.

En relación con esto dice Hunter (1999) “para mandar hay que servir”, un verdadero líder debe saber servir a los que lo rodean, así mismo hace una interesante propuesta respecto a

invertir el estilo piramidal de liderazgo, en una pirámide antigua el esquema de mayor a menor se visualizaba así: *presidente, vicepresidentes, mandos intermedios, supervisores, empleados, clientes*. Según la propuesta de Hunter (1999) sería invertida en primer lugar el *cliente, asociados, supervisores, Mandos intermedios, vicepresidentes y presidente*. A su vez propone que cada uno vea a su siguiente como un cliente, para entenderlo mejor veamos un ejemplo, que tal si los supervisores empiezan a considerar a los empleados como clientes suyos y se pone a identificar y satisfacer sus necesidades y así sucesivamente toda la organización esto obligaría a una nueva mentalidad en que no estamos para mandar sino para servir, y serviríamos eficientemente en todos los niveles a los clientes internos y externos. Dice Hunter (1999) “los esclavos hacen lo que otros quieren, los servidores hacen lo que otros necesitan” que interesante frase me recuerda que a los empleados del estado los llaman servidores públicos, que bien que realmente lo fueran.

El servicio está involucrado en todos los aspectos de la vida: sociales, culturales, religiosos, económicos, etc., los servicios se originaron con la aparición del hombre sobre la tierra, con sus necesidades básicas de alimentación, salud, seguridad, vivienda y educación y las primeras formas de satisfacerlas, algunos hechos históricos incidieron en el desarrollo y de las formas de satisfacción de esas necesidades que dieron pie a la creación de empresas y actividades productoras de bienes y servicios. Debido al avance social, cultural, político y tecnológico de cada época, surgen nuevas necesidades y las formas de satisfacer las necesidades primarias fueron diversificándose para avanzar en la calidad de los procesos y servicios.

Y entonces donde nos desviamos del camino? será que en el fondo solo somos unos interesados y cuando empezamos a recibir dinero por nuestros servicios dejamos de lado esa satisfacción por hacer feliz a otro o a una comunidad y nos dedicamos solo a capitalizar.

Veamos ahora un concepto de servicio, etimológicamente viene de servus-siervo- y su origen fue bélico y se refiere a cuando los ganadores de la guerra dejaban a los vencidos para que realizaran oficios humildes en las ciudades conquistadas. Pero a nivel empresa el servicio tiene otra definición muy diferente aquí algunos enunciados en el libro de Prieto (2005): “El servicio, más que una actividad es una actitud, es un comportamiento de todos, es nuestra actitud hacia el cliente para satisfacer su interés, expectativa y necesidad”. Luis Alejandro Ávila Leal, “Toda actividad que usted hace para motivar a un cliente “Jorge Eliecer Prieto Herrera, “El servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria” Joan Ginebra

Esta última es la que más se asimila a mi forma de pensar y a las nuevas tendencias de la gerencia del servicio, es decir el concepto debe inclinarse a que el cliente o usuario tenga una buena experiencia durante su permanencia en nuestra organización. Lo más importante en la filosofía del servicio es tener una visión clara, y dar un valor agregado al usuario o cliente, por esto es oportuno encontrar necesidades que ni siquiera ellos se habían dado cuenta que tenían. Siempre debemos considerar estos dos aspectos fundamentales: Dar al cliente lo que busca y dar una buena experiencia en el momento que lo busca, de lo contrario nos encontraríamos con alguno de estos escenarios.

Me dirijo a la registraduría para hacer una corrección en mi registro civil de nacimiento, debo hacer fila desde la madrugada, esperar la apertura de la puerta que decía ser a las 8:00am pero siendo las 8:15am aun no se ha hecho por lo que los usuarios empiezan a protestar, al ingresar nadie me guía, finalmente opto por preguntarle al vigilante que me manda a una ventanilla en la que encuentro la mala cara de un funcionario el cual de forma grosera me dice espere ya le llamo, luego de hablar por teléfono, saludar a su compañera e ir por un café finalmente se sienta y me dice pase señora, cuando le manifiesto mi necesidad me dice que eso es en la otra ventanilla en la cual ya hay fila, estando en la otra ventanilla me informa que en esta sede ya no atienden este tipo de solicitudes pero que vaya a frente al piso 9 , en el piso noveno me dicen que esa área se trasteo para el piso decimo, finalmente llego al área encargada en la cual duro un par de horas, explico mi situación a diferentes personas hasta que por fin el más antiguo de ellos dice ¡ahhh ya! lo que necesita es corregir el registro, permítame ya le ayudo y yo logro después de un rato que corrijan mi registro.

También podría llegar encontrar una recepcionista amable que me recibe con un caluroso saludo y una gran sonrisa, me ofrece algo de tomar me da un turno para ser atendido en el cual hay estimado un tiempo de respuesta y este no excederá los 5 o 7 minutos, puedo esperar cómodamente sentado en una silla, me llaman en el modulo el analista me atiende muy bien verifica mi información pero lamentablemente me informa que no es este el procedimiento para lo que yo necesitaba y que me hacen falta algunos documentos, que no me informaron bien. Como podemos observar en el primer escenario la experiencia fue terrible, pero logre mi objetivo, contrario a la segunda que aunque fue agradable no me ayudo para nada a la

consecución de lo que buscaba, entonces lo ideal en el servicio es conseguir lo que quiero mediante una buena experiencia.

La cultura de servicio

De acuerdo con lo anterior indiscutiblemente diríamos que no hay forma de tener un buen servicio si no se implementa una cultura de servicio. Para entender este concepto iniciemos definiendo lo que es la cultura de la empresa, la cultura de la empresa depende de todos los acontecimientos que ocurran en ella, como lo enuncia en su libro Santos (1994) “es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa” todo grupo social por pequeño que sea crea su propia cultura. En consecuencia si los líderes de la organización definen unas normas, valores y formas de pensar enfocadas al cliente podemos decir que estaríamos creando una cultura de servicio.

Al implementar una cultura de servicio nos enfocaríamos básicamente en 10 dimensiones de la calidad de servicio, a continuación las enumero y enseguida mi interpretación al respecto:

Fiabilidad: la empresa cumple sus promesas?

En primer lugar debemos entender que las empresas del estado suelen tener sistemas heredados es decir un sistema usualmente anticuado pero que continúa siendo utilizado por el usuario porque no se puede reemplazar o actualizar de forma sencilla. Es decir los usuarios hoy

día no tienen fiabilidad en las empresas del estado puesto que no siempre me dan lo que quiero y no lo hacen en las fechas o momentos requeridos.

Profesionalismo: los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios?

Respecto al profesionalismo existen en estas entidades personas intelectualmente muy preparadas pero desafortunadamente sobreestimadas ya que usualmente en este tipo de entidades se maneja mucho clientelismo y cada periodo entra el jefe llevando su propio equipo de trabajo, y en muchos casos dándoles trato preferencial obviamente esto genera malestar entre los empleados y estas insatisfacciones se ven manifestadas muchas veces en la atención que hacen a los usuarios.

Accesibilidad: Es fácil ponerse en contacto con la empresa?

Si nos referimos a la accesibilidad este es un tema complicado en las entidades del estado páginas web desactualizadas, con teléfonos en los que nunca contestan y si contestan la respuesta es tiene que acercarse a nuestras instalaciones usualmente en horarios no muy convenientes y con unos tiempos de respuestas altos, adicionalmente oficinas congestionadas.

Seguridad: los clientes se mantienen siempre al margen de daños, riesgos y dudas?

Respecto a la seguridad aun existen instalaciones muy viejas que pueden generar riesgos para los empleados y para los visitantes, falta de luz y ventilación en muchos casos, algunas además están ubicadas en zonas inseguras y esto especialmente porque dependiendo la administración del periodo pueden no dejar presupuesto para instalaciones o desviar estos recursos.

Capacidad de respuesta: los empleados están siempre dispuestos cuando se les necesita?

Las entidades del estado se encuentran altamente reguladas obviamente así debe ser, lo malo es que muchas veces estas normas se contradicen entre si, además conllevan a una tramitología interminable, los funcionarios no tienen autonomía en sus cargos lo cual los limita mucho a la hora de prestar una asesoría.

Cortesía: los empleados tratan a los clientes con atención, respeto, consideración y amistad?

En cuanto a la cortesía existen muchos empleados del estado que llevan años en sus cargos y que manifiestan una dura resistencia al cambio, no suministran un servicio en el momento que se necesita, sino cuando ellos quieren. Al igual que muchos funcionarios tienen cierto delirio de grandeza por laborar en una empresa del estado y creen que esto les da cierta autoridad de tal manera que cuando un usuario requiere algo se llega a sentir como pidiéndole un favor, no entienden que esa entidad existe gracias a nuestras necesidades y nuestros aportes al estado.

Comunicación: la empresa mantiene a los clientes informados, en un lenguaje de fácil comprensión y siempre esta dispuesta a escucharlos?

Considero que la comunicación que sale de ellas es solo la estrictamente necesaria, muchas veces ocultan las cosas por no verse expuestos, y generalmente los aspectos negativos salen a relucir en los cambios de administración o cuando ya los problemas son tan grandes que se salen de control.

Credibilidad: en sus actuaciones y conversaciones los empleados proyectan una imagen de confianza, fe y honestidad?

No, tristemente los funcionarios públicos no suelen transmitir esta sensación, por el contrario los colombianos desconfiamos de todo el mundo especialmente de lo del estado, claro que esto no es gratis, sino gracias a la gran cantidad de casos de corrupción que vemos a diario, el empleado que te ayuda si le pasas dinero, los contratos que salen si ofrecen una parte, ect.

Comprensión y conocimiento del cliente: se preocupa por los intereses de los clientes?

Este aspecto no es el fuerte de las entidades públicas y menos si es única, es decir si hay monopolio, en ambos casos se evidencia el poco interés por satisfacer a los usuarios, les interesa más simpatizar con su jefe para seguir en su cargo durante otro periodo, finalmente un cliente insatisfecho no afecta su cargo.

Elementos tangibles: la empresa se preocupa por las evidencias físicas del servicio?

(instalaciones, equipos, apariencia del personal, comodidad, ubicación, etc.)

Algunas cuentan con buenas instalaciones pero en general hablamos de equipos obsoletos, no proyectan una imagen de calidad, las instalaciones de entidades públicas no suelen ser muy cuidadas por el contrario suelen ser foco de destrucción en eventos de protestas, falta inversión en tecnología esto debido a que cada ente maneja su presupuesto y para unos es importante mientras que para otros no, sus formularios y documentación tienden a ser antiguas.

Lineamientos legales de la función pública

Consecuentemente con la identificación de estas barreras adentrémonos un poco para conocer los lineamientos legales que deben seguir los empleados del estado y tratar de analizar la influencia o no de estos en su actitud. Todos los funcionarios públicos deben cumplir con los fundamentos legales del programa nacional de servicio al ciudadano, estos son:

CONSTITUCION POLITICA, aquí están escritas la leyes, derechos y deberes que rigen en el país, los mecanismos judiciales, los lineamientos generales de la nación.

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI), Proporciona la estructura para evaluar la estrategia, la gestión y los mecanismos del proceso administrativo.

LEY 872 DE 2003 (SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD), es una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en cuanto a calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades públicas.

LEY 962 DE 2005 ANTITRÁMITES, su objeto es disminuir y facilitar la realización de trámites por parte de los ciudadanos en los organismos del Estado.

DECRETO 1151 DE 2008 (ESTRATEGIA GOBIERNO EN LÍNEA), busca implementar la estrategia de Gobierno En Línea en las entidades de la Administración Pública Nacional, a través del aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación.

DECRETO 2623 JULIO DE 2009 (CREACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE SERVICIO AL CIUDADANO) conjunto de políticas, normas, orientaciones, actividades, programas, recursos, organismos, herramientas y entidades públicas y privadas que cumplen funciones públicas, encaminadas a generar estrategias para incrementar la confianza en el Estado y la mejora en la relación entre el ciudadano y la Administración Pública.

CONPES 3649 DEL 15 DE MARZO DE 2010, a través de este se establecen los lineamientos generales y el alcance de la Política Nacional de Servicio al Ciudadano, encaminados a apoyar las labores para incrementar la confianza de la ciudadanía.

La Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano, se creo mediante el Decreto 2623 de 2009. Esta encargada de la coordinación y orientación de las políticas y actividades del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano.

Estas son los lineamientos básicos en empresas del estado pero adicionalmente varias han diseñado la implementación de las normas ISO 9001, 14001, Y 18001 las cuales dentro de su estructura también propenden por la calidad, la seguridad y responsabilidad social.

Lo que yo observo con preocupación es que muchas veces estos documentos están escritos pero no implementados, incluso no son conocidos por todos los funcionarios, no se hace un control o seguimiento a las actividades de mejora, en este sentido entiendo un poco a los funcionarios porque es demasiada información, si en ocasiones es difícil aprendernos solo un

reglamento de trabajo pues imagínese tener en mente este montón de documentación, lo ideal sería entonces que exista una área especializada en divulgar e involucrar a todos los funcionarios con el fin de implementar esta cultura de calidad de servicio, esto tendría que ser obviamente mediante indicadores que ya que como bien todos sabemos y muchas veces hemos escuchado “lo que no se mide no controla” y “lo que no se controla no se puede mejorar”, y no se trata de medir todo lo que pase sino lo que mayor impacto tenga en la prestación del servicio.

Indicadores de servicio

Los indicadores que podríamos tener en cuenta con el fin de disminuir el peso de estas barreras entonces podrían ser:

Indicador de Calidad: medido como el porcentaje de atenciones con solución en un contacto sobre el volumen total de las atenciones. Este aplicaría para atención personalizada, telefónica, virtual, este indicador nos mostraría si la empresa tiene procedimientos ágiles, claros y que se construyeron a partir de las necesidades del usuario.

Indicador de satisfacción: medirá el porcentaje de usuarios que contactan a la organización manifestando una insatisfacción contra el total de usuarios atendidos.

Indicador de costos por atención: permite medir cuánto cuesta cada atención por cada canal, este nos permitirá tomar decisiones sobre el canal que con menos costo produzca a los usuarios mas satisfacción, para su calculo se debe medir el costo de la unidad de servicio.

Para que realmente estos indicadores hagan efecto en mejorar la imagen y el servicio en empresas del estado considero que deben tener afectación directa en la remuneración de los empleados y en la continuidad de ellos en sus cargos dentro de las entidades, adicionalmente deben ser calificados por los usuarios en los momentos de verdad es decir en el mismo punto de contacto o encuentro, e inmediatamente después de haber recibido el servicio.

Ser un referente de buen servicio no es fácil pero una vez empiecen los funcionarios de entidades públicas a cambiar su actitud hacia el servicio, con seguridad va a surgir un efecto contagio entre ellos, el cual obviamente será percibido por sus usuarios y divulgado hasta el punto de tener admiración y agradecimiento por la labor que hagan estas personas y la satisfacción que nos puedan dar, este se debería mostrar en el gobierno como un trabajo prospectivo en el que el escenario ideal es dejar de ver a Colombia como un país de astutos avivatos que solo piensa en aprovecharse del otro, sino en un país de unión en el que nos servimos mutuamente y en pro de un mismo objetivo.

No nos podemos limitar únicamente a asumir una postura crítica frente a los sistemas, tenemos que hacer el cambio desde cada individuo. Aprender a vernos como sociedad es una necesidad apremiante en Colombia y América Latina. De ello tendrá que dar cuenta en el futuro la educación institucional y familiar así como la responsabilidad social de las organizaciones no solo del sector público y privado sino del sector social . De los grandes cambios de visión podremos ver una nueva dimensión de relaciones humanas, esta es la coevolucion es decir la

capacidad del individuo de crecer y aprender para ayudarse a si mismo y apoyar el desarrollo de otros en busca del mejoramiento, la calidad de vida y la evolución humana.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albrecht, Karl, Zemke, Ron . 2007 Gerencia del Servicio 3R Editores. Colombia.
- Departamento administrativo de la función pública.
<http://portal.dafp.gov.co/portal/page/portal/home>
- Hernández Carlos, 2012. La Gerencia de la Desconfianza, EEUU
- Hunter, C. James "La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo", (1999), Editorial Empresa Activa
- Ley 872 de 2003, sistema de gestión de calidad.
- Ley 909 de 2004, principios básicos de la gerencia publica.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>
- Modelo estándar de control interno para el estado Colombiano, MECI1000:2005
- Prieto, J.E. (2005) El servicio en acción: la única forma de ganar todos, Bogotá, Colombia, Ecoe Ediciones
- Santos, de Díaz S.A., Mapcal, Marketing Publishing, (1994) La fórmula del servicio excelente, Guía de gestión de la pequeña empresa, Ediciones Díaz de Santos.
- Schefer Raymond, 2009. La Brújula del Servicio. Pearson. Argentina.
- Uribe, Mario, 2013. Gerencia del Servicio. Ediciones de la U.