

Revista

APORTES

*para el Estado y la
Administración Gubernamental*

ATENCION AL PUBLICO: APORTE PARA LA FORMULACION DE PRINCIPIOS BASICOS

Enrique J. Arguiñariz

E. J. Arguiñariz egresó del Programa de Formación de Administradores Gubernamentales en 1988. Desde 1991 y hasta 1994, participó en diversos proyectos de modernización de los circuitos administrativos del Registro Nacional de las Personas, entre los que se incluye el diseño de un centro de atención al Público dotado de tecnología de avanzada en la materia.

INTRODUCCION

A través del trámite, los particulares se relacionan con los distintos entes prestadores de servicios públicos o privados, o con el Estado. Detrás de casi todos los actos de la vida, existe algún trámite. El nacer, implica la obtención de la partida de nacimiento. El morir, implica tramitar el certificado de defunción, y en el medio de estas dos gestiones existen infinita variedad de objetos, prestaciones o relaciones jurídicas que el hombre requerirá durante su vida, que sólo se obtendrán gracias a sendas tramitaciones ante los mas variados organismos.

Como la gran mayoría de estas gestiones son comunes a un elevado número de ciudadanos, y deben ser satisfechas a través de recursos humanos y materiales generalmente escasos, surge la necesidad de definir un racional esquema de atención al público, capaz de ser altamente efectivo minimizando tiempo, personal afectado a la tarea y medios materiales; y maximizando bienestar y satisfacción tanto a los usuarios como al personal.

La presente monografía intenta esbozar algún aporte en tal sentido, al intentar definir lo que podríamos denominar algunos principios básicos de la atención al público, que seguramente estarán lejos de haber agotado el tema, pero que pueden actuar como disparador de nuevas ideas al respecto.

En este trabajo, he intentado volcar en parte la experiencia obtenida por haber participado en la creación de un moderno local de atención al público perteneciente al Registro Nacional de las Personas, pero fundamentalmente mis vivencias cotidianas como ciudadano que ha debido realizar muchos trámites ante los organismos mas diversos.

El esquema de esta breve tratado, que puede considerarse base para un trabajo mas extenso, consiste en definir cuáles son las expectativas que tienen en torno al trámite sus protagonistas, y a partir de ellas, cuáles son los recursos para satisfacerlas. Se ha tratado de ilustrar cada tema abordado con ejemplos extraídos de las diversas entidades que han sido tenidas en cuenta para su elaboración.

Los actores que protagonizan el fenómeno llamado trámite, son tres:

- el particular, o beneficiario, o interesado, es decir, la persona que va a realizar el trámite, que a efectos de este trabajo será denominado **CLIENTE**.

- el empleado del ente receptor del trámite, que está afectado directa o indirectamente a la atención al público, que se denominará **PERSONAL DE LA ORGANIZACION**.

- el ente receptor del trámite, que será prestador del estado de cosas solicitado por el cliente, que aquí será

conocido como **LA ORGANIZACION**.

I. - LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

1.- UTILIDAD

Es importante efectuar una pequeña distinción entre dos elementos que forman parte de todo proceso de tramitación:

- a) el objeto del trámite, es decir aquél producto que el cliente espera obtener en la organización.
- b) el trámite propiamente dicho, que es el conjunto de procedimientos necesarios para llegar al objeto del trámite.

La primera expectativa que desea satisfacer el cliente es que tanto el trámite que realiza, como el producto final del mismo le habrán de resultar útiles. Es decir, si el producto final deseado es un certificado de habilitación de un local, el solicitante deseará que dicho certificado, una vez obtenido, sea reconocido como tal por cualquier autoridad de contralor que lo requiera, y, al mismo tiempo, que cada requisito que deba cumplimentar para su obtención, sea efectivamente conducente a su otorgamiento.

La utilidad de cada proceso que forma parte de un trámite es responsabilidad de la organización, y será tratado en el apartado "Racionalidad". La utilidad del producto final ya dependerá de la que le reconozcan los terceros que puedan usar al mismo como insumo, pero aquí la organización debe asumir la responsabilidad de modificar o discontinuar la generación de un producto final que ya no le sirve a la comunidad.

El Registro de la Propiedad Automotor verificó que, si bien su producto final, la inscripción de vehículos, es de innegable utilidad social, no ocurría lo mismo con las constancias probatorias que el mismo registro expende, que habían sido objeto de innumerables falsificaciones. Por tal motivo, reformuló esta parte de su producto final diseñando formularios de título de propiedad automotor y cédula de identificación de formato mas difícil de violar.

La organización debe efectuar un monitoreo permanente de la utilidad y calidad de sus productos.

2.- RACIONALIDAD

Como se indicó en el punto anterior, racionalidad es la utilidad de todos y cada uno de los pasos conducentes al logro del producto final.

Para ello, debe tenerse muy en cuenta:

- a) Creación de circuitos administrativos carentes de pasos inútiles ya sea por su esencia o por el hecho de ser redundantes. (Varios organismos han eliminado el requisito de "Denuncia Policial", para la aceptación de trámites de reposición de documentación extraviada)
- b) Coordinación de trámites con otros organismos afines (En la actualidad, en la misma oficina del Registro de la Propiedad Automotor en donde se efectúa el trámite de transferencia de vehículos, automáticamente se tramita el cambio de titularidad ante la Dirección Gral. de Rentas).
- c) Adecuada racionalización del espacio físico, ubicando las áreas mas concurridas cerca de los accesos, evitando trayectos innecesarios al público y dotando a cada etapa de áreas de espera proporcionales a su normal acumulación de público.
- d) Máxima informatización de la actividad. Con ello se logra mayor precisión, eliminación de redundancias y economía de recursos.

3.- INFORMACION

El cliente tiene una imperiosa necesidad de conocer todo lo referente al trámite que va a efectuar, es decir:

- a) Cual es la utilidad del trámite. (Obviamente, esta información debe ser previa al momento en que el cliente concurre a iniciarlo. Al respecto, tener en cuenta, según cada caso, la realización de campañas publicitarias en medios masivos)
- b) Cuánto tiempo habrá de insumirle. (Algunas organizaciones, como el Banco del Buen Aire, suministran al cliente, por vía informática, un ticket indicando los minutos de espera previstos para ser atendido.)
- c) Detalle de los requisitos que se le piden. (Esta información deberá suministrarse al inicio del trámite, para evitar inútiles pérdidas de tiempo tanto al cliente como a la organización. Lo ideal es disponer de un puesto donde la documentación que presenta el cliente sea revisada, indicándosele en función de ello si el trámite está en condiciones de ser aceptado).
- d) Para qué se le pide cada requisito (Una clara y sintética explicación al respecto, logrará que el cliente se sienta respetado y a su vez, adopte una actitud mas participativa).
- e) Orden de prelación de los requisitos. (En Lotería Nacional, existe una complicada operatoria para gestionar la transferencia de agencias. La falta de indicaciones sobre el orden de prelación adecuado, genera que muchas veces caduquen algunos de los certificados solicitados mientras se tramitan otros).

Cuando para cumplir un trámite que no es de extrema complejidad, el cliente se ve obligado a contratar un gestor, la función de información de la organización habrá dado evidentes muestras de su fracaso.

4.- TIEMPO

La forma mas común que tiene una organización de agredir --involuntariamente-- a sus clientes, es apropiarse en forma abusiva de su valioso tiempo. En los puntos anteriores ya se ha tocado, tangencialmente, el tema de las demoras en la atención al público. Ahora se agregarán otros conceptos complementarios.

- a) Tratar de concentrar la culminación del trámite en el menor número de jornadas posibles (A menos, claro está, que ello implicara obligar al cliente a permanecer un excesivo número de horas en dependencias del organismo).
- b) Eliminación de cuellos de botella en la secuencia total del trámite.
- c) Aplicación de medios informáticos a ser accionados directamente por el cliente. (La cultura informática está penetrando cada día más en la gente. Esto permite que hoy sea posible emplear con éxito cajeros automáticos, terminales de información automatizada u operación de cuentas bancarias por modem desde el hogar del cliente).
- d) Si las esperas prolongadas son inevitables, brindarle al cliente la oportunidad de administrar ese tiempo como mejor le convenga (Al respecto, el ticket mencionado en el punto 3.b. ya visto, permite que el cliente, conocida la demora de su trámite, decida como emplear dicho tiempo).

5.- CONFORT

- a) Reducir al máximo el número de puestos de atención que debe visitar el cliente. (Si bien razones de especialización en algunos casos, o de control interno en otros, aconsejan la pluralidad de puestos de atención al público, su número debe reducirse al mínimo racionalmente aceptable. Es por ello que en los bancos actuales, las ventanillas atienden todas las operaciones, eliminando las otrora comunes ventanillas de "Cobros", "Pagos" o "Servicios Públicos").
- b) Dotación de salas de espera arquitectónicamente agradables, con asientos cómodos y en número suficiente para poder ser utilizados por la totalidad de los clientes que puedan acumularse en ellas, sin escatimar en detalles como televisión, música funcional, buffet, etc.
- c) Otros servicios, tendientes a reducir traslados del cliente a las oficinas de la organización. (En los locales de atención al público informatizados del Registro Nacional de las Personas, se ofrece la opción de entrega

a domicilio del D.N.I. Por otra parte, los bancos habitualmente envían a domicilio y en forma automática, nuevos ejemplares de tarjetas de crédito a usuarios que hayan denunciado su extravío).

6.- SERIEDAD Y RESPETO

Estos principios se encuentran, de alguna manera, subsumidos en algunos de los puntos ya explicados. Pero conviene insistir en ellos, pues el cliente espera de una organización que supone seria, que cada instrucción, cada plazo, cada recomendación o cualquier otro tipo de mensaje que ella envíe al cliente, por cualquier medio que sea, debe corresponderse con hechos reales. Si al cliente se le indica que debe pasar a retirar el producto final del trámite terminado en una fecha determinada, la organización habrá de prever todas las contingencias posibles para lograr que, efectivamente, el cliente pueda retirarse en la fecha indicada con el trámite concluido.

Y esta básica manera de demostrar respeto por el usuario, se expresará también en el trato personal que los empleados asignados a la atención al público brinden al cliente. Este buen trato no solo consistirá en la observancia de normas de cortesía, sino también en el reconocimiento de la capacidad de raciocinio del usuario a la hora de hacer conocer las normas de la organización.

7.- PARTICIPACION

Disponer buzones de sugerencias, o emitir cuestionarios donde el cliente puede hacer críticas a su atención o proponer cambios en la metodología de trabajo, o simplemente permitirle descargar su queja ante una atención que pueda haber sufrido falencias. Estos son algunos de los métodos válidos para que el público no se sienta un convidado de piedra, y tenga oportunidad de modificar aquello que con frecuencia se convierte en un padecimiento.

8.- TRANSPARENCIA

Este principio está fuertemente ligado a los de "Información" y "Seriedad y Respeto", ya comentados.

Consiste en suministrar al cliente una oportuna y completa información de cuál es el estado de su relación con la organización, o, expresado de otro modo, cuales son las consecuencias de sus acciones u omisiones en el seno de la organización.

Un ejemplo de "No transparencia" es lo ocurrido en los últimos años entre el Instituto de Previsión Social de la Provincia de Buenos Aires y numerosas escuelas privadas del ámbito bonaerense que deben efectuar en dicho Instituto los aportes y contribuciones previsionales correspondientes a su nómina salarial.

La normativa que regula dicha actividad ha establecido multas e intereses resarcitorios y punitivos por los distintos tipos de infracciones que puedan cometer los contribuyentes, no obstante lo cual, durante muchos años, el perfil de fiscalización del cumplimiento de las exigencias fue muy bajo, ya que no era práctica habitual la generación de intimaciones para reclamar el cumplimiento de obligaciones formales o materiales. Esta conducta motivó que muchos contribuyentes incurrieran, durante años, en reiterados incumplimientos sin ser apercibidos de ello.

La situación descripta se mantuvo hasta un par de años atrás, en que el referido ente, seguramente presionado por sus dificultades financieras, optó por efectuar de una sola vez la totalidad de los reclamos omitidos. Estos reclamos constituyeron importes altamente significativos, habida cuenta de las multas acumuladas, la tasa de intereses resarcitorios muy superiores a la inflación, y la ampliación de 5 a 10 años del período de prescripción que rige en la Provincia de Buenos Aires para los contribuyentes inscriptos.

Este accionar del Instituto de Previsión Social es inobjetable desde el punto de vista jurídico, pues nadie puede alegar el desconocimiento de la Ley y obviamente, es también inobjetable desde el punto de vista financiero.

Pero no colina las expectativas desde el punto de vista ético, ya que esta retención de reclamos en su propio beneficio debe considerarse una deslealtad inaceptable dentro del clima de mutua colaboración que debería existir en la relación administrado-poder administrador.

11.- LAS EXPECTATIVAS DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACION

1.- PARTICIPACION

Si la organización se limita a impartir directivas a sus subordinados, podrá lograr que estos las obedezcan, obteniendo de ellos exactamente lo que se espera de ellos.

Si en cambio, además de esto, la organización alienta la participación creativa del personal en la gestión de atención al público, obtendrá con seguridad una efectividad superior a la esperada, acompañada de un bajo nivel de conflicto y un elevado grado de satisfacción en cada uno de los integrantes.

Hacer participar implica respetar la experiencia y los conocimientos que cada agente de la organización ha sabido recoger durante su trayectoria al servicio de aquella, creando canales aptos para que esa experiencia y conocimientos pueda enriquecer las rutinas de trabajo del ente al cual sirven.

Herramientas de esta política pueden ser propiciar reuniones por áreas para generar ideas, o efectuar intercambio de experiencias entre diversos sectores cuyos productos organizacionales son a la vez insumos de otros, o generar sugerencias individuales o colectivas para mejorar el nivel del servicio.

2: INFORMACION Y CAPACITACION

El nivel de información y capacitación que es de esperar se suministre al personal, no debe limitarse a la función a cumplir por cada agente, sino al total de actividades de atención al público del área. De este modo, cada empleado comprende en forma íntegra el proceso de atención al público en el que está involucrado, y en consecuencia, puede ser rotado de puesto de trabajo.

Las ventajas de la rotación de puestos de trabajo son las siguientes:

- a) Reducción del tedio que implica desarrollar un único tipo de actividad, mas aún cuando la misma es extremadamente sencilla.
- b) Al lograrse que el "know how" de la tarea no se limite a poner un sello o verificar la coincidencia de dos números, el trabajador siente que su actividad se ha jerarquizado, considerándose partícipe de la integridad del proceso de atención al público de la organización.
- c) Esta participación puede --y debe-- concretarse en la sugerencia de ideas para aumentar la eficacia y eficiencia del servicio.
- d) Facilidad para rotar puestos de trabajo en forma eficaz ante ausencias o inesperados cuellos de botella en áreas del proceso de atención al público. Esto redundará en beneficios para el personal, la organización y el cliente.

Por último, e insistiendo en la necesidad de humanizar la tarea, debe, en lo posible, librarse a los medios informáticos todas las funciones excesivamente simples y rutinarias. Las máquinas la efectuarán con mayor precisión, menor aburrimiento, y sin sentirse agredidas en su dignidad.

III.- LAS EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACION

En primer término, hay que considerar que la organización debe hacer suyas todas las legítimas expectativas de su personal y sus clientes. La satisfacción de clientes y empleados es objetivo primordial de cualquier organización.

Por lo tanto, todos los aspectos tratados mas arriba deben ser considerados parte de esta sección.

A partir de ello, se considerarán estos otros aspectos:

1.- EFECTIVIDAD

Además de la efectividad consistente en llevar a buen puerto los requerimientos del cliente, la organización espera alcanzar una serie de metas complementarias:

- a) Que los procesos internos documentarios posteriores o complementarios a la prestación se ejecuten en forma exitosa.
- b) Que todo el proceso de manejo de dinero y su registración se concreten sin irregularidades.
- c) Que sea práctica habitual la revisión de la marcha de la producción de la organización, su evaluación, y en base a ello, la elaboración de planes para mantener a la organización permanentemente actualizada y en condiciones de afrontar futuras actividades.

Esta inquietudes se resuelven redactando manuales de procedimientos elaborados con cuidado profesional, cuyo cumplimiento debe ser observado rigurosamente; aplicando adecuadas normas de auditoría y control de gestión; y de acuerdo con la importancia de la organización- impulsando la función de planificación, ya sea con la creación de un área dedicada a tal efecto, o simplemente destinando sus directivos una parte de su tiempo a elaborar proyectos hacia el futuro.

2: EFICIENCIA

Esta cualidad, que implica lograr efectividad empleando el mínimo de recursos, supone una serie de prácticas, algunas de las cuales ya han sido mencionadas en los puntos anteriores, y otras se repiten aquí, pero esta vez enfocadas desde el punto de vista de aspectos internos de la organización.

- a) Los circuitos internos deben ser revisados en forma exhaustiva, procurando eliminar redundancias, pasos evitables, o cuellos de botella que traben la cadena de producción.

Los cuellos de botella que se producen en alguna o algunas secuencias del proceso de trámite, implican que mientras que un área está sobrecargada de trabajo, alguna o algunas de las que la preceden o suceden en el circuito están, en términos comparativos, con un nivel de actividad inferior al medio. Como la cadena es tan débil como el mas débil de sus eslabones, los costos laborales en que incurrirá la organización se corresponderán con los generados en las áreas sobre saturadas.

La solución a esto es el traslado de personal desde puestos poco ocupados hacia áreas sobrecargadas, reduciendo de este modo el tiempo medio de operación por cliente, y aumentando, por consiguiente, el volumen de público atendido.

- b) El uso inadecuado del espacio físico, también puede generar ineficiencias que se traducen en costos superfluos.

Como regla general, las áreas de mayor movimiento de público deben ubicarse próximas a los accesos al edificio, a fin de evitar innecesarios congestionamientos en otras áreas, o gastos de uso de ascensores o el aceleramiento del deterioro de instalaciones.

También, especialmente en el caso de trámites complejos, que requieran la circulación por varios puestos de atención, se procurará ubicar a estos siguiendo la secuencia respectiva. Esto no solo facilita la orientación del cliente, sino que además evita innecesarios desplazamientos por pasillos, que siempre resultarán onerosos y molestos para público y personal.

- c) Determinar "puntos de contrato de trámite". Algo se ha hablado de esto al hacerse referencia, en el punto 3.c. de expectativas del cliente: al determinar la organización, al inicio, que el cliente reúne todos los requisitos para culminar exitosamente el trámite, se establece una suerte de contrato con él, según el cual la organización se compromete a satisfacer la solicitud del usuario. Esto es beneficioso para ambas partes: el

cliente sabe que realizará el trámite y la organización sabe que no tendrá que afrontar los costos de atención al público que finalmente se habrá de retirar con las manos vacías.

Además de este "contrato", que principalmente favorece al usuario, la organización deberá cerciorarse en una instancia temprana, de que si el cliente rehusa continuar la secuencia del trámite una vez iniciado éste, al menos los costos que generó han sido compensados por el pago del arancel correspondiente.

En el Registro Nacional de las Personas se implementó un moderno local de atención al público con una rutina de procedimientos específica, que ha previsto, en las etapas iniciales del trámite, estos dos puntos de contrato: en uno de ellos el personal verifica que el cliente esté presentando la totalidad de la documentación requerida, y de inmediato, en el otro punto se procede al cobro del arancel estipulado.

Con ello, tanto el ciudadano que se presentó a solicitar un documento de identidad como el Registro Nacional tienen la seguridad de que no incurrirán en estériles gastos de tiempo o de dinero por haberse trabado el proceso del trámite.

d) El error cuesta caro a la organización, no solo por el costo de sus eventuales correcciones, sino, mas aún, por la pérdida de confiabilidad que supone no tener la capacidad de descubrir las equivocaciones.

Con prácticas corrientes, es posible evitar o reducir considerablemente el margen de error. El uso de la informática es, al respecto, altamente aconsejable. Con esta herramienta se evitan pases sucesivos de datos en forma manual, y se posibilita el empleo de dígitos de verificación o inscripción de datos mediante códigos de barras, y se eliminan registros inútiles.

e) Hasta el momento, se ha dado un enfoque a este trabajo según el cual, los objetivos del cliente y de la organización son coincidentes. Esto, en esencia, es cierto, o al menos debe serlo.

Pero no hay que dejar de considerar cierto tipo de excesos por parte del cliente con respecto a la capacidad de prestar servicios de la organización. Es ilustrativo, al respecto, el caso de muchas obras sociales que venden a sus afiliados chequeras de atención médica, que hay que adquirir en la sede central, con el solo efecto de regular el uso de las prestaciones médicas sólo a casos de relativa importancia. Este procedimiento, que parece oponerse a los lineamientos de este trabajo, es justificable si la organización se ve obligada a desatender casos medianamente importantes por atender casos triviales.

f) Afectar un equipo de profesionales al monitoreo permanente de costos, constituye, para las organizaciones de cierta importancia, una inversión productiva, mas que un gasto.

CONCLUSION

Muchas veces, especialmente en el ámbito estatal, la cuestión de atención al público fue considerada de importancia menor. Partiendo de la creencia de que el trámite es un mal necesario, argumentando que el Estado no cuenta con recursos suficientes, o negando la utilidad de cambiar algo que siempre se hizo de determinada manera, se dejó librado a la improvisación este aspecto que constituye la única relación personal entre el administrado y el poder administrador.

Este modesto aporte, intentó analizar el tema de la atención al público desde una óptica integral, no limitada a aspectos parciales como los buenos modales del personal.

A partir de la visión de los tres protagonistas del fenómeno "atención al público", se volcaron una serie de consejos sencillos y prácticos, aptos para organizaciones de la índole mas diversa, que pueden ser tomados en forma total o parcial.

Estas recomendaciones no pretenden agotar el tema. Por el contrario, pretenden convertirse en disparadores de nuevas ideas que permitan una elaboración mas completa y detallada.