

MEMORIA LIBRE: Emociones Burocráticas

Categoría: [Memoria Libre](#)

Publicado el Lunes, 24 Agosto 2015 14:37

Escrito por Jacinto Dávila / @jacintodavila

Visto: 678



"Se aspira un profesional capaz de privilegiar los derechos y necesidades del usuario o usuaria de su servicio antes que las reglas del negocio o institución, sin comprometer su viabilidad."¹

Si pudiéramos hacer un mapa emocional del país, algo parecido a una representación gráfica de la emoción prevalectante o mayoritaria en cada lugar, estoy seguro que la rabia y la angustia despuntarían en las sedes de muchos servicios públicos, incluso en aquellos que son servidos por instituciones privadas.

La visita a un banco, por ejemplo es, muy probablemente, una experiencia frustrante y hasta una tortura: muchas personas en el local, unos "ejecutivos de negocios" que no saben cómo tratarlos y gerentes sin visión, ni control de los abigarrados trámites, son todas características recurrentes.

El beneficio pretendido de esa tecnología de la cola virtual: uno toma un ticket y puede esperar cómodamente, incluso estimando cuando le tocará pasar a la taquilla, se disuelve completamente con bancos repletos de personas (no hay donde sentarse) y con gerentes que presionan a su personal apurando o demorando el ritmo con el que aparecen los números en la pantallita, obligando a todo el mundo a estar muy pendientes (sin poder salir o mirar a otra parte) y luego también obligando a los mencionados por la pantalla a hacer una cola muy real frente a la taquilla por la que "salió" mi número. Es un desastre. Hay evidencia clara de gran negligencia. Pero, ¿A quién se le reclama?

La regulación de servicios está dispersa y desenfocada, salvo honrosas excepciones (como la Ley de Infogobierno). La ley de contraloría social es, a todas luces, inútil (ojalá alguien probara lo contrario).

¿Habrá alguna manera de ponernos de acuerdo sobre cómo se diseña y se gestiona un buen servicio?

La hay.

El concepto clave es el **protocolo del trámite**: el conjunto de **reglas** que describen el **proceso** implícito en ese trámite, explicando quién, con quién, qué se requiere, cuándo y donde se cumple cada paso. Puede que sea imposible dar cuenta de todo lo que hace una organización solamente con protocolos. Pero seguramente se podrá con las actividades y los servicios al público. Los beneficios incluyen más eficacia, más eficiencia y, sobretodo, menos rabias y angustias para todos los involucrados que tendrán, en muchos casos, una idea clara del cómo

proceder.

Los mismos gerentes restaurarían algo de su autoridad, ejerciéndola en aquellos casos que caerán fuera del protocolo por alguna buena razón. Su discrecionalidad sería clave en el proceso.

¿Imposible? ¿Irreal? ¿Qué tal un ejemplo?

Los bancos Bicentenario se han convertido en la única puerta de entrada a CADIVI/CENCOEX y a sus procesos para el otorgamiento de divisas. El servicio es infame y uno casi puede palpar la intención de desanimar la demanda.

Pero no todos somos cadiveros o raspacupos. Algunos nos vemos obligados a pasar por el sistema para tramitar un caso especial de salud, en busca urgente de divisas para un tratamiento médico. Tener que llegar al banco antes de las 6am a hacer la cola en la calle para poder acceder a los 30 cupos que concede el banco cada día para todos sus servicios, ya es bastante malo. Pero tener que firmar y colocar las huellas digitales de los pulgares de ambas manos sobre cada folio de las 3 carpetas, un requisito agregado por el banco a la providencia Cencoex "con el fin de impedir ilícitos cambiarios", para un paciente que se recupera de una operación delicada es una tortura. Sin mencionar que el paciente deba volver varias veces porque debe agregar requisitos a aquellos que establece la providencia porque, según estos burócratas, "faltan exámenes que avalen el informe médico". Estas maniobras y demoras en medio de un tratamiento médico ponen en riesgo la vida del paciente.

Lamentablemente, ni gerentes ni ejecutivos de negocios parecen poder entender esas humanas circunstancias. Su comportamiento, entonces, es irracional e inhumano.

¿Cómo lo resolvemos?

Persuadiendo al Gerente que su sistema de recoger las cédulas a las 8:00am y repartirlas entre sus ejecutivos que, a partir de las 8:30am, van llamando a los usuarios a lo largo del día (mientras estos esperan allí mismo en el banco) es un desastre logístico. 8 horas de espera es una tortura.

Una solución apenas más compleja, pero mucho mejor para los usuarios y las usuarias, es establecer un **protocolo** como este:

- ANTES de las 8:00am, los usuarios y usuarias interesados harán cola frente al banco respetando el orden de llegada (como ya ocurre). Algo de colaboración policial para su resguardo será necesaria, pero ello no depende del banco.
- A las 8:00am, el funcionario designado por el banco recoge todas las peticiones (verbales) de cita de cada persona con su cédula. Ese funcionario o funcionaria que preguntará a cada usuario que es lo que desea del banco ese día, apenas con más detalles de los que solicitan actualmente.
- A las 8:30am, el funcionario designado devuelve a cada usuario su cédula con un ticket muy simple que tiene su posición en la cola respectiva (habrá varias colas dependiendo del servicio requerido) y una hora estimada en la que sería atendido. La hora es estimada porque no establece compromiso rígido.
- Cada persona así atendida puede entonces retirarse y volver un poco antes de su hora estimada de atención, de manera que pueda aprovechar cualquier ganancia de tiempo con sus predecesores, pero no tenga que esperar demasiado dentro del banco si ha habido demoras.
- Al acumular los estimados de cada una de las personas, el funcionario podrá predecir también a cuantas personas atenderán ese día y podrá explicarlo a quienes no pueda otorgar un ticket en esa primera hora. Eso es infinitamente mejor que esperar todo un día y aún así, no ser atendido.
- El gerente de la institución podrá hacer ajustes razonables para dar cuenta abiertamente de los casos excepcionales, como problemas de salud, tercera edad y discapacidades temporales o permanentes.

¿Alguien acepta el reto de probar este protocolo?

Remembranza

"la batalla ha sido dura contra la burocracia enquistada en el Estado" (Comandante Hugo Chávez)²

1. <http://aprender-a-servir.blogspot.com/2012/12/perfiles-e-inicio-oficial-de-la.html>

2. <https://youtu.be/9k8BRTYOAU>