

---

# CALIDAD EN EL SERVICIO PUBLICO. LA COMUNIDAD, RAZON DE SER DEL ESTADO

JOSE ESPINAL CASTRILLON

## INTRODUCCION

El movimiento mundial de la calidad y la productividad no se puede reducir a la empresa privada. Si bien el proceso arrancó y se extendió gracias a la acción competitiva característica del sistema de libre empresa, no se puede desconocer la universalidad que caracteriza la estrategia del mejoramiento continuo. Debido a lo anterior, la calidad pasó rápidamente al ámbito de la gestión estatal, tanto en los países industrializados como en los que se encuentran en proceso de desarrollo.

Es insoslayable el hecho de que el ritmo de crecimiento y productividad lo marca el sector público. Por muy pujante que sea la empresa privada, siempre estará sometida a las licencias, controles, dictámenes del Estado. Por esto la estrategia de la calidad ha sido adoptada, cada vez más, por los países que quieren entrar por la puerta grande en el Siglo XXI.

Colombia realizó una gran convocatoria a las diferentes fuerzas del país, para que esta estrategia indispensable fuera conocida difundida y adoptada en todas las instancias durante esta década que podemos considerar preliminar del nuevo siglo.

Fue así como en junio de 1990, el Departamento Nacional de Planeación organizó en Cartagena el "Encuentro internacional de Gestión de Calidad y Productividad como Estrategias de Desarrollo".

El Documento de este evento fue elaborado por una comisión asesora de la que formaron parte representantes de varios ministerios, de empresas importantes, de centrales obreras y de organismos internacionales como la Corporación Andina de Fomento y el PNUD.

Varias de las ponencias allí presentadas se refirieron explícitamente a la calidad en el sector público. En una presentación retrospectiva. Gustavo Mosquera, subdirector de operaciones de Adpostal, al referirse a lo que se incorpora como factor cultural, cita el siguiente texto de un documento del Departamento Administrativo del Servicio Civil.

"... El Estado sólo ha venido respondiendo de manera parcial a las exigencias de la época actual, por esta razón las nuevas funciones asumidas se han tomado ineficientemente y los

---

JOSE ESPINAL CASTRILLON. Profesor del Departamento de Humanidades.

procedimientos siguen siendo artesanales. Los errores se repiten indefinidamente y sobre todo, el funcionario público ha perdido el sentido de pertenecer a un gran equipo de trabajo a favor de una comunidad, para buscar otras finalidades y, lo que es peor, participar en una guerra sin sentido donde la propia importancia reemplaza el logro de los resultados y la capacidad de creación es reemplazada por la capacidad de obstrucción", (Departamento Administrativo del Servicio Civil "Racionalización de la Gestión Pública" 1985). (Memorias p. 341).

Aseveraciones como la anterior se ven frecuentemente confirmadas por la experiencia diaria, haciendo cada vez más necesaria una acción coherente y de amplia cobertura, que nos vuelva a los cauces abandonados del trabajo serio, responsable y honesto.

La estrategia de la calidad total como un modo de vida, no puede ser ajena en el momento actual a ninguna institución, ni empresa.

Para que esta estrategia funcione, es indispensable que todos y cada uno de los miembros del Ente estatal, conozcan y compartan la filosofía, los valores, postulados y técnicas que la hacen viable.

Por ésto, el proceso de capacitación, que cubre desde la cabeza hasta la base, ha sido adoptado como condición sine qua non para poner en marcha el Nuevo Estado que los colombianos queremos y necesitamos, que no es otro que el que la Constitución del 91 exige y proyecta.

En esta parte abordamos algunos aspectos básicos para entender, proyectar y dinamizar la gestión del Estado como empresa de servicios.

## 1. EL ESTADO: EMPRESA DE SERVICIOS

No puede entenderse el Estado moderno de otra manera sino como prestador de servicios.

La razón de ser del Estado es el bienestar de la comunidad y su objetivo central el mejoramiento de la calidad de vida de toda la población.

El primer servicio y el que fundamenta todos los demás, es el establecimiento y mantenimiento de un ORDEN.

La Constitución del 91 lo consagra explícitamente así en su artículo 2:

"El Estado tiene como finalidad esencial servir a la comunidad, promover la prosperidad general y la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que nos afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación, defender la independencia nacional y mantener la integridad territorial; asegurar la pacífica convivencia y la vigencia de un orden justo". (Constitución, Artículo 2).

Todo ésto se materializa a través de las personas vinculadas laboralmente con el Estado, quienes lo encarnan y hacen que la Constitución y las leyes pasen de la letra a la acción.

La sociedad postindustrial que se ha venido desarrollando en este final del Siglo XX está cada día más caracterizada por la venta y demanda de servicios.

Aún el mundo de la manufactura se publicita y afianza su oferta en términos de servicio. No es un carro lo que hay que ofrecer, es comodidad, confort, seguridad, facilidad. No es una casa o apartamento, es un ambiente, paisaje, tranquilidad, en fin no son cosas lo que las gentes de hoy compramos, son los servicios que de esas cosas derivamos.

Y la empresa de servicios por excelencia es el Estado. Todos aportamos a este Ente y esperamos de él, respuestas satisfactorias a necesidades vitales.

¿Cómo se concibe hoy este servicio del Estado en Colombia?

La nueva Constitución ha recogido expresamente los clamores que desde hace varios años se han escuchado en el país por una democracia participativa.

La Carta, siguiendo la tendencia iniciada hace seis años por la ley de elección popular de alcaldes, abre nuevos espacios para la participación,

---

de tal manera que no sea retórica la afirmación de que "El estado tiene como finalidad esencial facilitar la participación de todos en las decisiones que nos afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación".

Ya en el seminario internacional convocado por el D.N.P. en Cartagena en junio de 1990, se propusieron objetivos como:

- \* Analizar en un foro amplio y representativo del sector público y privado, las experiencias más destacadas a nivel mundial sobre la concepción, incorporación y difusión de políticas y programas de gestión de calidad y productividad en empresas e instituciones.
- \* Iniciar una amplia movilización de los sectores público y privado para que las políticas y estrategias integrales de calidad y productividad sean puestas en práctica masivamente, como instrumentos que contribuyen a elevar la competitividad global del país y en particular la de instituciones y empresas (memorias p.1).

Es claro, como lo destacan todos los tratadistas, expertos y consultores internacionales en gestión de calidad, que no se trata ni de programas específicos, ni de acciones aisladas, ni de actividades que produzcan resultados en corto plazo.

¿Entonces de qué se trata?

Vale la pena transcribir el aparte titulado **una cultura organizacional**, que en la recopilación del material de dicho seminario internacional, se encuentra en el primer artículo titulado "Bases para un programa de calidad y productividad".

### 1.1 Una Cultura Organizacional

La situación colombiana actual en materia de calidad y productividad requiere una transformación general. Es necesario desarrollar una acción concertada de todos los sectores de la economía nacional, tanto públicos como privados, encaminada a inducir un proceso de cambio hacia una nueva cultura empresarial, más humana y eficiente, que lleve a una nueva concepción de la empresa colombiana en la que se incorporan las siguientes características:

- \* Que entienda la calidad como la satisfacción de las legítimas necesidades y expectativas de

sus clientes externos e internos y la incorpore en su planeación estratégica.

- \* Que se proyecte a competir con calidad frente a los mercados internacionales y no sólo en el mercado nacional.
- \* Que sea la alta dirección quien lidere el cambio hacia una calidad total, no sólo en productos y servicios, sino en toda la gestión administrativa.
- \* Que soporte su fortaleza en la educación, capacitación, compromiso y participación de sus recursos humanos, en la integración de esfuerzos, el trabajo en grupo, la cooperación, el reconocimiento del buen desempeño y en el pensamiento sistemático basado en cifras y hechos.
- \* Que instituya el mejoramiento permanente de la calidad y la productividad como una forma de vida, basado más en un proceso de pequeñas mejoras de cada día, en todas las áreas, con la participación de todas las personas, que en las grandes inversiones en equipos.
- \* Que incorpore eficientemente las tecnologías requeridas para el mejoramiento de su calidad y productividad, provenientes de las distintas fuentes de transferencia tecnológica y del esfuerzo interno en investigación y desarrollo.

---

La visión de la empresa pública, llámese Departamento, Municipio, Ministerio o Nación, como sistema total es condición sin equa non para garantizar a la comunidad lo único que le interesa: Que el Estado le sirva para mejorar su calidad de vida.

---

- \* Que busque la racionalización y flexibilidad de sus procesos, aplicando los enfoques y recursos tecnológicos más idóneos.
- \* Que desarrolle un genuino interés hacia el comportamiento productivo y al trabajo bien hecho.

- \* Que comparta los beneficios del aumento de la productividad entre los consumidores, los trabajadores y los accionistas.
- \* Que asuma sus responsabilidades con la comunidad y el medio ambiente" (Memorias p. 7).

Se requiere una acción mancomunada, una verdadera cruzada nacional encaminada a desarrollar esta cultura para situar al país en forma decorosa en el concierto de las naciones.

Una vez puesta en marcha esta cruzada, podemos esperar su expansión generalizada como lo afirma Fernando Toro:

"Por su participación en una cultura el hombre asimila conceptos que traen consigo un orden y estructura preestablecidos" (Desempeño y Productividad, p. 86).

## 2. MARCO CONCEPTUAL SISTEMICO

Al concebir el Ente gubernamental como un productor de servicios, se hace necesaria la visión del sistema como un todo integrado por distintos subsistemas que no se explican por sí mismos; aún más, que sólo pueden entenderse como aportantes parciales a una solución que necesariamente es global.

Si tales aportes funcionan aisladamente como ha sido nuestra costumbre, llegan incluso a entorpecerse mutuamente.

### 2.1 ¿Cómo Ilustrar este Funcionamiento Sistémico?

Tomemos algunos ejemplos que pueden tipificar este significado:

1. El servicio de salud para prevenir la epidemia del cólera, está fundado en una campaña educativa sobre los hábitos de higiene y manejo del agua. Esta debe ser provista a través de infraestructuras adecuadas que son manejadas y cuidadas por la misma comunidad. En el párrafo anterior vemos cómo convergen 4 unidades organizacionales de orden departamental a saber:

- Salud
- Educación

- Obras públicas
- Desarrollo de la comunidad
- Todo para lograr un servicio específico

El mundo cada vez más especializado va generando exigencias de servicios que van más allá del producto. El intrincado engranaje de la convivencia no tiene otra forma de organizarse, sino por medio de la presencia orientadora y dinamizadora del Estado.

2. Las dependencias que tienen que ver directamente con la comunidad como Educación, Obras Públicas, Salud, Gobierno requieren, para desempeñar mejor sus labores, del apoyo de Servicios Administrativos y Hacienda para tener oportunamente los recursos materiales, organizacionales y económicos que les permitan ser eficientes en su atención a la comunidad. Y muy especialmente de la Contraloría cuyo servicio se encamina a facilitar y agilizar la relación del ente estatal con la comunidad.

Tenemos necesidad de que la estructura administrativa lejos de ser un fin, no es más que:

Un medio de división del trabajo para lograr la finalidad del sistema.

Para hacer más comprensible este concepto de división organizacional del trabajo veamos por ejemplo que las labores de las secretarías de Hacienda y de Servicios Administrativos no tienen otra finalidad que facilitar el trabajo en y con la comunidad que realizan Salud, Educación y Obras Públicas.

Son las llamadas secretarías operativas las que entran en contacto directo con el cliente externo de la Gobernación o el Municipio. Podrán hacerlo tanto mejor cuanto más ágil y oportuno sea el apoyo que les brindan las Secretarías encargadas de esta labor. La calidad del trabajo de las dependencias de apoyo lo percibe el cliente interno en primer término, pero estas dependencias deben sentir también como suyo el buen resultado con la comunidad.

---

Es lógico entonces que el compromiso del empleado es con el sistema total y por ende con los resultados del mismo, antes que con los subsistemas. En otras palabras, la comunidad espera servicios del Departamento o del Municipio y le interesa la realidad del servicio ante todo y no tanto si le vino por Secretaría de Educación o de Salud. Así, todos los funcionarios independientemente de la ubicación que tengan, son responsables de la calidad final.

### 3. ¿COMO SE PUEDE ENTENDER EL SERVICIO?

Una descripción simple podría ser: El trabajo que se realiza para otra persona. Cuando compramos el trabajo de alguien para que:

- \* Nos arregle el carro
- \* Nos barra la casa
- \* Nos embetune los zapatos
- \* Nos corte el cabello
- \* Nos arregle el jardín
- \* Compramos servicios

Pues bien, todos los ciudadanos compramos del Estado las vías para movilizarnos, la atención a la salud, la educación, la seguridad física, el orden para relacionarnos unos con otros y en fin, una lista interminable que constituye la razón de ser del Estado.

Es un hecho que el ser humano tiene una capacidad limitada para bastarse a sí mismo.

La especialización ha permitido aprender a hacer bien pocas cosas y por tanto habrán otras que serán hechas por aquellos preparados para hacerlas.

Esta interdependencia crece cada día y es la característica de nuestra sociedad postindustrial.

Los Estados modernos se han venido caracterizando por especializar cada vez más sus servicios, dejando en manos de sus asociados muchos que en tiempos anteriores consideraron de su exclusividad.

Y en un orden más general, podemos ver como la caída de los regímenes socialistas en Europa Oriental ha acelerado aún más este proceso, obligando al Estado a repensarse y redimensionarse para que sus servicios sean cada vez más eficientes.

El proceso de privatización que en la actualidad adelanta el país obligará a muchos Entes estatales a revisar los servicios que prestan, la forma como lo hacen, los costos de esos servicios e incluso la conveniencia de prestarlos por ellos mismos.

Las experiencias de otros países latinoamericanos constituyen una fuente importante de información en cuanto a la manera como se vienen combinando sector público y privado para la mejor prestación de servicios a la comunidad.

Los costos, el tiempo requerido para prestarlos, la facilidad para lograrlos y otros aspectos de comparación son elementos en los que la comunidad participante es cada vez más exigente respecto de los servicios a que tiene derecho.

Las alternativas que se abren cada día con la participación de particulares, obligan a las entidades públicas a pensar en su permanencia en el mercado, en cómo retener a sus clientes. El caso de Adpostal es de los más dicientes en nuestro país.

### 4. ¿DE QUE SE COMPONEN LOS SERVICIOS?

#### 4.1 Personas

Lo primero y más importante al hablar de servicio es que se trata de una actividad altamente personalizada, a diferencia de las actividades manufactureras. Por esta razón resulta mucho más dispendiosa la selección y el entrenamiento.

---

Buscar maneras de medir lo aparentemente inmedible se hace hoy un deber imperioso para una buena gestión pública. Personal, tecnología, espacio, ambiente, son otras tantas variables que requieren medición para determinar la rentabilidad pública.

---

Es indispensable la actitud tanto como la aptitud, pues el servicio está compuesto de un sinnúmero de intangibles que se manifiestan en la relación, el trato, la atención, la disponibilidad y muchas otras

---

características que se desarrollan paulatinamente, pero que requieren una presencia permanente en quien desempeña un puesto de servicio.

Todo lo que digamos de personas es poco, frente a lo que la más grande empresa de servicios, el Estado, requiere.

#### 4.2 Conocimientos

Este es otro de los componentes básicos de cualquier servicio. De poca utilidad sería tener una persona con magnífica actitud de servicio, si carece de los conocimientos necesarios para hacerlo.

Pero en este campo es mucho más factible y rápido el subsanar cualquier deficiencia. Los procesos permanentes de capacitación apuntan precisamente a ello.

Dado el cambio vertiginoso de nuestro mundo, las empresas de servicio invierten grandes sumas en actualizar los conocimientos de su personal. El caso que nos ocupa en este momento al interior del Gobierno Departamental y Municipal, además del gobierno Nacional es una clara confirmación de este planteamiento.

#### 4.3 Tecnologías

Los avances del mundo que vivimos en cuanto a desarrollo tecnológico han penetrado todos los campos de la actividad humana. La tecnificación es, sin lugar a dudas, una ayuda invaluable en el manejo de las situaciones complejas de nuestro mundo. De ahí que este componente facilitador y agilizador de los servicios, haya entrado con todo vigor tanto en el sector privado como en el público.

#### 4.4 Instalaciones Físicas

El lugar de prestación del servicio ha venido cobrando significación a medida que las organizaciones se van concentrando más en el cliente.

Los viejos hospitales diseñados pensando en el médico y las enfermeras, han redistribuido sus espacios e incluso sus colores y muebles para buscar la comodidad del cliente.

Las oficinas públicas, como lo vivimos hoy en nuestros centros administrativos departamental y

municipal, son mucho más confortables, señalizadas, con amplios espacios para el público y con sitios y muebles de espera.

Así como los tres componentes anteriores requieren de toda la dedicación y mejoramiento permanente por parte de empleado público, así el aspecto físico es de nuestra incumbencia como parte integral del servicio que prestamos. No podemos ser indiferentes al estado y presentación de nuestras instalaciones. Ellas, por sí mismas, magnifican o deterioran la imagen del servicio que prestamos.

#### 4.5 Procesos

Todo servicio por simple que sea, consta de varias operaciones o procesos. Partamos de la definición sencilla del método Deming: "Proceso es una secuencia de actividades cuyo resultado es adicionar valor a ciertos insumos para transformarlos en productos o servicio".

En este componente, es esencial determinar el valor agregado que justifica el proceso. Este valor debe ser evidente para el cliente si queremos que él aprecie nuestro servicio.

El tema de los procesos se ha convertido en algo crucial dentro de la temática de la calidad por cuanto los cambios de toda índole obligan a replantear muchas operaciones que en otros momentos no fueron consideradas como aportadoras de valor y en cambio resultan claves en la transformación cultural requerida para la puesta en marcha del mejoramiento continuo. Tal es por ejemplo, la incorporación del cliente al diseño del servicio.

Nuestra tarea debe dejar de verse como un obstaculizador y adquirir la imagen de facilitador. La razón de ser de los puestos públicos no es otra que facilitar a la comunidad:

- El cumplimiento de sus deberes
- La obtención de sus servicios
- La satisfacción de sus necesidades
- El bienestar en su vida
- La información que requiere
- El orden en sus relaciones

A la luz de esa imagen tenemos que revisar los procesos de nuestro trabajo y replantear o suprimir aquellos que definitivamente no agregan valor.

El cambio cultural que el mundo actual exige, permea todas las organizaciones tanto públicas como privadas, planteando exigencias de calidad de servicio como satisfacción del cliente.

## 5. CARACTERÍSTICAS ESPECIALES DE LOS SERVICIOS

### 5.1 Consumo Inmediato

Como el servicio es algo que se consume en el momento de ser prestado, requiere una conciencia muy aguda de parte de quien lo presta.

Una mala atención al cliente, una información equivocada, una actitud displicente, son todas cosas de un instante que producen reacciones en cadena y generalizaciones, las más de las veces injustas.

### 5.2 Retroalimentación en el Proceso Mismo

Durante la prestación del servicio se produce una interacción con el cliente que da lugar a que éste intervenga, critique, sugiera apremie, muchas veces en términos y modales que no son los más apropiados.

Para quien trabaja en servicios es indispensable recordar esto todos los días y varias veces al día.

La gama de seres humanos es tan variada, que resulta inútil cualquier intento de estandarizar posibles reacciones.

La única recomendación que finalmente funciona es: Conserve la calma, manténgase amable. Esta es la red que indefectiblemente vuelve a atrapar al cliente.

### 5.3 Irrepetibilidad

Esta característica es una clara consecuencia de las dos anteriores. Tenerla presente a cada instante propicia la calidad del servicio. La máxima de "hacer las cosas bien desde la primera vez", tiene aquí su mayor campo de aplicación, pues con mucha frecuencia es la única vez.

### 5.4 Irreparabilidad

Otra característica especial es que, a diferencia de los objetos, los servicios no son reparables.

El tiempo que le hacemos perder a una persona, los formularios dañados, los viajes inútiles y en fin, todo un cúmulo de intangibles que conlleva cualquier servicio, hacen prácticamente imposible reparar el daño causado.

Entonces es indispensable, articular las acciones de mejora en todos los núcleos y áreas para lograr que el resultado final sea un servicio como el cliente lo pide.

El ciclo de la calidad total aplicado con el sentido de compromiso personal con el cliente, nos facilitará la aproximación a ese estándar. Recordemos los términos de su aplicación.

**Planear:** Razonablemente y de acuerdo con los recursos de que disponemos para lograr esa meta: La satisfacción del cliente.

**Ejecutar:** Lo planeado de acuerdo con los términos previstos.

**Verificar:** Que lo hecho responda realmente a los estándares fijados y a la racionalidad que se consideró en el plan. Este es el control más efectivo, es el autocontrol.

**Actuar:** Cambios y mejoras posibles de realizar, de acuerdo con los resultados verificados.

Aquí el principio que se aplica es:

"Si usted lo puede mejorar, hágalo".

### 5.5 Elevada Dependencia de las Personas

Si bien los avances tecnológicos proporcionan excelentes ayudas para la prestación de servicios, no podemos olvidar que la tecnología no funciona por sí sola y que cuando de servicios se trata, ella sólo cuenta en mínima parte; el mayor porcentaje lo lleva la persona, de donde se desprende que la inversión en las personas es prioritaria para lograr los objetivos de calidad, especialmente de servicios.

## 6. DISEÑO DE SERVICIOS

El proceso de diseñar servicios resulta de una dinámica exagerada pues, como ya se destacó, la retroalimentación es inmediata haciendo posible mejoras con mucha rapidez.

Lo primero que se ha tenido en cuenta es ofrecer al cliente **Alternativas** de elección. Hoy en día, con la creciente autonomía municipal, sabemos que las alternativas se van incrementando aceleradamente y que tenemos que ser cada vez más competitivos para poder permanecer en un mercado que se abre ante las perspectivas generadas por el desarrollo nacional e internacional.

El desmonte de monopolios, las atribuciones dadas por la Constitución a los municipios para constituirse en provincias (Artículo 321) y la tendencia a la participación que se vive hoy en todo el mundo, hacen que tengamos que pensar en la creación de alternativas realmente atractivas y benéficas a nuestros clientes, para que la acción del Ente departamental se mantenga y se consolide.

El Estado Colombiano en su nivel departamental, de acuerdo con la legislación más reciente y la Constitución, requiere un replanteamiento profundo desde su interior con una clara orientación a sus clientes.

### 6.1 Sistema Modular

Que pueda el cliente manejar y acomodar a su necesidad.

Hay que buscar las maneras adecuadas para que el destinatario del servicio no se vea encasillado en algo que no va con su necesidad o su posibilidad.

El principio de flexibilidad juega aquí un papel clave; obligará muchas veces a sacrificar la comodidad de nuestro trabajo y aún a abandonar hábitos de trabajo en serie, pero todo ello será necesario como tributo al cambio para mantener la vigencia de nuestro trabajo.

No es fácil el diseño de módulos en los servicios. La creatividad, la investigación, el contacto con el usuario tendrán que incrementarse para que podamos llegar a ese resultado.

### 6.2 Asistencia Técnica

También tendrá que reformularse, pues la tecnología blanda se incrementará necesariamente, haciendo mayor la necesidad de asesoría, debido a las posibles combinaciones en los módulos de servicios.

Entonces la asistencia hoy requerida va más lejos que decir: "Siga este manual".

Hoy es necesario contar con la participación activa del cliente y esto es precisamente lo que caracteriza una tecnología blanda.

Será necesario el desarrollo de nuevas actitudes para prestar esta asistencia. Habrá que incrementar la tolerancia del empleado estatal requerido por su cliente, sacado de su torre de marfil.

Deberá facilitarse su movilidad para que pueda prestar esa asistencia.

### 6.3 Sencillez

Hay que buscar la manera más simple de llegar al usuario. Las formas complicadas, las instrucciones excesivas, alejan al cliente. Muchas de las razones que se aducen para acudir a intermediarios se basan en el argumento de la complicación y lo engorroso de los trámites.

Fernando Toro en *Desempeño y Productividad* (p. 66) señala atinadamente que ese ejercicio de la sencillez exige que:

"Se tenga un conocimiento claro de la tarea y de las habilidades necesarias para ejecutarla con éxito...

Se identifique con certeza en qué consisten las fallas o deficiencias en el desempeño...

Si la causa se ubica por fuera del individuo... pensar en alguna forma de cambio o rediseño de las condiciones que están obstaculizando la sencillez requerida para la eficiencia y la eficacia".

---

#### 6.4 Servicios Auxiliares

Hoy en día las empresas buscan las maneras de hacer que el tedio de las esperas se sienta lo menos posible. La competencia en servicios auxiliares es notoria. Ejemplos abundan: Los aeropuertos, los aviones, los buses, las servitecas y talleres de servicio a vehículos y muchos otros han instalado televisores, prestan revistas y periódicos, limpian vidrios mientras se despacha la gasolina, etc.

Hay que desarrollar la creatividad, estimular la imaginación, porque esa cola que está frente a su taquilla depende totalmente de usted. Muchas de esas personas perderán media mañana o media tarde, pues al llegar a la taquilla constarán que no tienen todos sus documentos para ser atendidos o que no es esa la taquilla para ese servicio que buscan.

Cuanto hubieran agradecido una voz oportuna que les hubiera ahorrado ese tiempo.

Crosby, en su última obra titulada liderazgo dice que: "Todo el problema de la calidad pudo

haberse prevenido si los ejecutivos empresariales hubieran tenido mentes abiertas para entenderlo". (Leading, p.8)

Es lo que tenemos que decir hoy del empleado público y en especial del que está en contacto directo con la comunidad. Su mente abierta le permitirá prevenir muchos problemas y cambiar radicalmente la apariencia de su trabajo.

#### BIBLIOGRAFIA

Constitución Política de Colombia. Medellín: Litoprisma, 1991.

CROSBY, Philip. Hablemos de Calidad. México: Mc. Graw-Hill, 1990.

Memorias del Seminario Internacional sobre Gestión de Calidad y Productividad como estrategia de desarrollo. Cartagena, junio 13 - 15 de 1990. Bogotá: DNP, 1990.

TORO A, Fernando. Desempeño y Productividad. Medellín: Ed. Cincel, 1990.