



"Taller instituciones". Por Ecosistema Urbano/ Lee Jaruzelski Reyes/ [CC BY-SA 2.0](#) (Sin Cambios)

MEJORANDO EL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN A TRAVÉS DE UNA CAPACITACIÓN

Resultados de un experimento realizado en la DIAN para medir la efectividad de una actividad de capacitación en servicio al cliente interno.

Lecciones de política

- *Las decisiones de capacitación de una institución deberían derivarse de información objetiva sobre el funcionamiento de la misma y sus necesidades.*
- *La capacitación en servicios de atención al cliente interno fue efectiva, aunque con variaciones dependiendo del tipo de contacto y del nivel inicial de satisfacción.*

MOTIVACIÓN

El funcionamiento de las instituciones depende crucialmente del desempeño de sus funcionarios y, por este motivo, las mismas suelen dedicar una cantidad importante de recursos para capacitarlos, no solamente en temas técnicos o relacionados directamente con sus funciones, sino también en temas afines al clima organizacional. Anualmente, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) del estado colombiano planifica alrededor de 100 actividades de capacitación en toda la organización en el marco del Plan Institucional de Capacitación (PIC), que busca fortalecer las competencias laborales de los empleados, la gestión organizacional y el mejoramiento continuo de los procesos de la DIAN.

Conviene tener presente que las capacitaciones no siempre ayudan a mejorar la gestión de las instituciones, por lo que es estratégico conocer si las capacitaciones realmente están logrando su objetivo e incluso reflexionar con detalle sobre cuál es la necesidad que tales capacitaciones se estima están atendiendo. Luego de dos evaluaciones exitosas realizadas con la Dirección de Gestión de Ingresos y en un intento por incentivar el uso de la evaluación de impacto como herramienta de gestión en la DIAN, se decidió seleccionar algunas actividades del PIC anual de la DIAN de 2016 para medir su impacto.

Rp

RESUMEN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Junio -2019

LA INTERVENCIÓN

FRACCIÓN DE LOS CONTACTOS TELEFÓNICOS O ELECTRÓNICOS HECHOS A CADA DIRECCIÓN

De los 1.000 reportes completos obtenidos sobre la calidad de la interacción con los funcionarios del Nivel Central.



De las actividades de capacitación planificadas para 2016, se seleccionó una dirigida a los funcionarios del Nivel Central de la entidad (ubicados en Bogotá), denominada **Programa de sensibilización sobre el servicio y protocolo de atención**.

Este programa se planificó ante la sospecha de que había una baja disposición de los funcionarios del Nivel Central para atender los requerimientos de las Direcciones Seccionales, generando por tanto ineficiencias en los procesos que se realizan en el interior del país y que requieren de la participación u orientación de las áreas centrales.

Así, se decidió implementar una estrategia de formación para funcionarios del Nivel Central, que comprendía la aplicación de protocolos de servicio en el desarrollo de sus labores de cara a los clientes internos y externos a la Entidad. Lo anterior con el propósito de sensibilizar a los funcionarios sobre la importancia del servicio como un tema transversal a la Entidad y de competencia y relevancia para todas las áreas.

Para evaluar el impacto de esta capacitación en la calidad del servicio interno, se realizó una selección aleatoria de las direcciones que recibirían la capacitación y de las que quedarían temporalmente excluidas. Esto fue posible debido a que durante el 2016 se planificó capacitar solo a alrededor de 800 personas con este taller, de las casi 2.000 que laboran en el Nivel Central. Se decidió utilizar como unidad de aleatorización a las Direcciones, ya que de esta manera se podía minimizar el riesgo de “contagio” al estar relativamente separadas unas de otras.

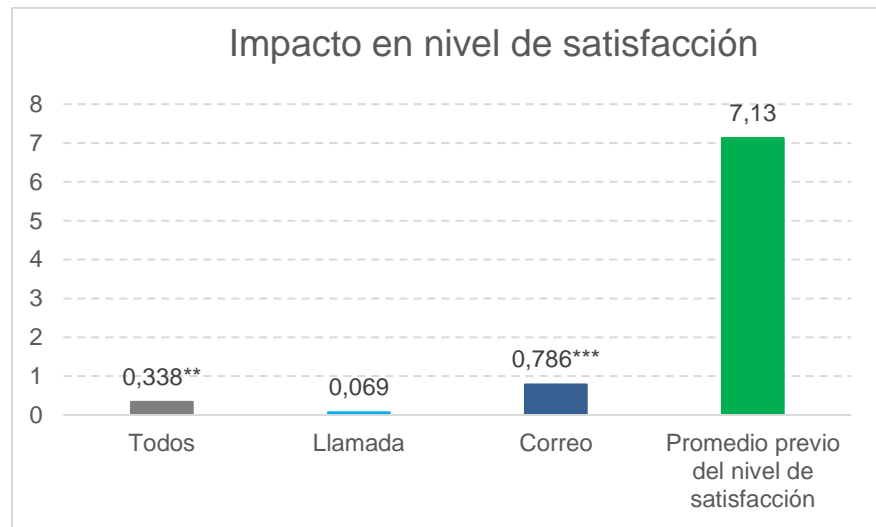
Para medir el impacto, se levantó información sobre la calidad del servicio ofrecido por las personas del Nivel Central en sus interacciones con funcionarios de las direcciones seccionales, así como sobre el nivel de satisfacción con el servicio reportado por estas últimas. Adicionalmente se recogió información sobre el cumplimiento de los elementos mínimos del protocolo de atención al cliente de la DIAN.

La información se recogió a través de un instrumento en línea en el que las personas de las Seccionales podían contar sobre la calidad de sus interacciones (telefónicas, electrónicas o en persona) con los funcionarios del Nivel Central. Se realizó una campaña de comunicación dirigida solo a los funcionarios de las seccionales, en la que se les invitó a llenar la encuesta.

En el instrumento tenían que responder cuándo había ocurrido la interacción, con qué área ocurrió, el nivel de satisfacción y la calidad de la misma, así como datos personales de quien llena el formulario. Para incentivar un mayor número de reportes de contacto, se informó que cada reporte equivalía a un ticket de un sorteo, por lo que mientras más reportes de distintos contactos hiciera la persona, tenía mayor probabilidad de ganar el premio de dos sorteos que se hicieron a finales de 2016.

RESULTADOS

En general la capacitación fue efectiva: pareciera que gracias a la capacitación mejoró la calidad de la atención y los funcionarios de las seccionales tienen un mayor nivel de satisfacción con el servicio recibido. Este resultado es robusto al tipo de variable de impacto utilizada. Sin embargo, el tamaño del impacto varía dependiendo de la comparación que se haga y del tipo de contacto específico que se mire.



En el caso de los contactos hechos a través de llamadas, después de las actividades de capacitación, no se identifica un resultado estadísticamente significativo.

A diferencia del caso de las llamadas, el servicio ofrecido electrónicamente sí parece haber sido impactado positivamente por la capacitación, tanto cuando se mira la diferencia simple como cuando se controla por las diferencias previas entre las Direcciones.

Es posible que esta diferencia se deba a que la comunicación por correo, a diferencia del contacto vía llamada, le permite al funcionario más tiempo y tranquilidad para recordar y aplicar los protocolos y conocimientos impartidos durante la capacitación.

Adicionalmente, la capacitación fue más efectiva para niveles de satisfacción bajos: los niveles de satisfacción ya eran altos antes de que la capacitación terminara, lo que puede implicar que para áreas que ya estaban ofreciendo un servicio de calidad, la capacitación no fue muy útil. Para analizar con más detalle este punto, unimos los reportes e hicimos la comparación solo para aquellos que reportaron niveles de satisfacción bajos (del 1 al 4) y obtuvimos que efectivamente, en niveles de satisfacción bajos el impacto es positivo y significativo.

La capacitación parece haber sido efectiva para aumentar la calidad de la atención, especialmente la atención ofrecida por correo electrónico y en los casos de las direcciones con la calidad percibida más baja. Un aspecto que habría que considerar en el futuro es el impacto de la capacitación sobre el clima organizacional y sobre la productividad, con el fin de cuantificar cuánto de la mejora en la atención al cliente interno se traduce en ahorro de recursos, ingresos adicionales o ganancias de eficiencia para la entidad.