

Sin papeles¹

“Esto tiene que cambiar... así no seguiré por mucho tiempo en este trabajo” –dice Daniella a su colega Carlos con preocupación- algo debemos hacer para encontrar una solución! – Exclamó con desesperación-. Era el último día del mes de mayo de 2010, Daniella Estévez sentía finalmente que volvía la tranquilidad a su trabajo. Había lidiado con quejas de sus funcionarios por largas horas de trabajo, con documentos acumulados sin poderse archivar, extensas colas de usuarios, reclamos, problemas con un sistema tecnológico obsoleto y finalmente más reclamos.

¡Tenemos un problema!

Daniella, una abogada joven, emprendedora e impulsadora de cambios quien ha trabajado por dos años en la CIS, Institución del Estado que tiene por objetivo controlar y vigilar a todas las compañías que funcionan en el Ecuador. Desde que ingresó como Directora de la Institución, ha llevado como una de sus tareas, el organizar a nivel nacional la recepción masiva de estados financieros de las compañías bajo su control.

“Definitivamente el ejecutar este trabajo ha sido un dolor de cabeza por muchos años” -le dijo Carlos a Daniella- continuó diciendo-... “Sé que esta labor es muy importante para la CIS ya que a través de esta entrega, los usuarios pagan sus contribuciones y así se generan nuestros ingresos, pero la verdad es que no es nada fácil trabajar hasta trece horas diarias, con funcionarios de mal humor al tener que quedarse fuera de su horario de trabajo y atender a tantos usuarios que se quejan a pesar de que esperan siempre al último momento para entregar su documentación....”

Daniella acotó inmediatamente: “A eso añádele Carlos que es muy complicado trabajar internamente con funcionarios que tienen tantos años aquí, acostumbrados a lo mismo considerando que no hay nada que cambiar. Si bien tú sabes que tenemos la libertad de decisión en este cargo, para este proceso debo trabajar con otros departamentos cuyos jefes son tan difíciles de convencer porque no ven la necesidad de cambio... aquí se trabaja como se puede”

“Te entiendo Daniella” –asintió Carlos- “Dímelo a mí que en esta nueva área que dirijo me toca identificar problemas en el desarrollo de las labores diarias y ofrecerles propuestas de mejoras y la gente se resiste y solo piensa que lo que quiero hacer es ¡botarlos!”

¹ Este caso fue preparado por la Profesora Virginia Lasio junto con Denise Franco, alumna del Executive MBA de ESPAe Graduate School of Management, ESPOL en Guayaquil, Ecuador para servir como base de discusión en clase.

Proponiendo mejoras: nuevos procesos

Carlos sabía que debía apoyar a Daniella con una propuesta de cambio y que esto demostraría a sus compañeros que en su lugar de trabajo tenían muchas cosas por hacer y mejorar. En una Institución de jerarquía vertical, Carlos necesitaba la aprobación de Xavier López como máxima autoridad de la CIS para llevar adelante un cambio y decidió buscarlo y solicitarle:

“Xavier necesitamos tu apoyo y aprobación para plantear un nuevo proceso de recepción de estados financieros a nivel nacional. Este proceso resultará innovador al recibir vía electrónica los documentos ya que llevamos más de veinte años recibiendo papeles y por ende soportando largas colas de usuarios. Sabes que de todas las actividades que realizamos en la Institución, esta permite que se generen nuestros ingresos”

En la misma reunión se encontraba un Director de alta jerarquía dentro de la Institución por más de veinte años, quien inmediatamente al escuchar la propuesta de Carlos exclamó: “Llevamos veinte años trabajando así y usted en un año quiere venir a cambiar todo lo que hemos hecho bien con los recursos que tenemos. Las colas son pocos días nada más, ahí vemos como nos arreglarnos”

Xavier López como máxima autoridad de la CIS quien buscaba mejorar e incentivar las propuestas de nuevas formas de trabajo aprobó el proyecto. Daniella y Carlos formaron su equipo de trabajo e iniciaron la labor de encontrar una mejora al problema presentado. Recabaron información de todas las oficinas a nivel nacional a fin de identificar si se estaba trabajando unificadamente o cada unidad tomaba decisiones independientes, lo cual estaba sucediendo, además de recibir aportaciones para mejorar el proceso de recepción.

Luego de varias sesiones de trabajo se seleccionaron las ideas que se consideraron que aportarían a mejorar el proceso, decidiendo que se implementaría: 1. Los estados financieros serían remitidos vía electrónica; 2. Se incorporó un cronograma de presentación de la documentación por fechas y de acuerdo al noveno dígito del RUC de cada compañía; 3. Se capacitaría a los usuarios mediante la difusión a nivel nacional sobre el nuevo proceso; 4. Se decidió incrementar el personal de apoyo durante la época de mayor afluencia a fin de que los funcionarios no tuvieran que quedarse en largas jornadas de trabajo.

Un año de trabajo continuo tomó cambiar el proceso dentro de una Institución.

Sin papeles

Se logró implementar todo lo acordado dentro de las fechas establecidas. Contra muchos pronósticos de falta de aceptación en los usuarios de los cambios implementados, en el 2011 dicha Institución recibió un 50% más de documentación en relación al año 2010; el porcentaje de error en la recepción fue menos del 1%; los últimos días del mes de abril tuvieron cero congestión; por primera vez en más de diez años dicha Institución cuenta con

información en su base de datos al día pudiendo atender de forma inmediata los requerimientos de sus usuarios; los usuarios se encuentran satisfechos con el servicio recibido; las reseñas de los medios son favorables; los funcionarios trabajan dentro de sus horarios normales y son más productivos.

En la actualidad, el cambio planteado en la CIS ha generado que los funcionarios presenten más propuestas de cambios, buscando nuevas alternativas a su forma convencional de trabajo. La CIS incentiva en la actualidad, la presentación de proyectos a fin de que sus funcionarios trabajen en equipo y sean agentes de cambio en la Institución.

Discusión

1. ¿Fue la mejora una solución creativa?
2. ¿Qué antecedentes creativos reconoce?
3. ¿Qué amenazas se pueden presentar para la creatividad en equipo en las organizaciones que son jerárquicamente fuertes?
4. ¿Cuál será el efecto de la diversidad demográfica y la antigüedad sobre la creatividad?