

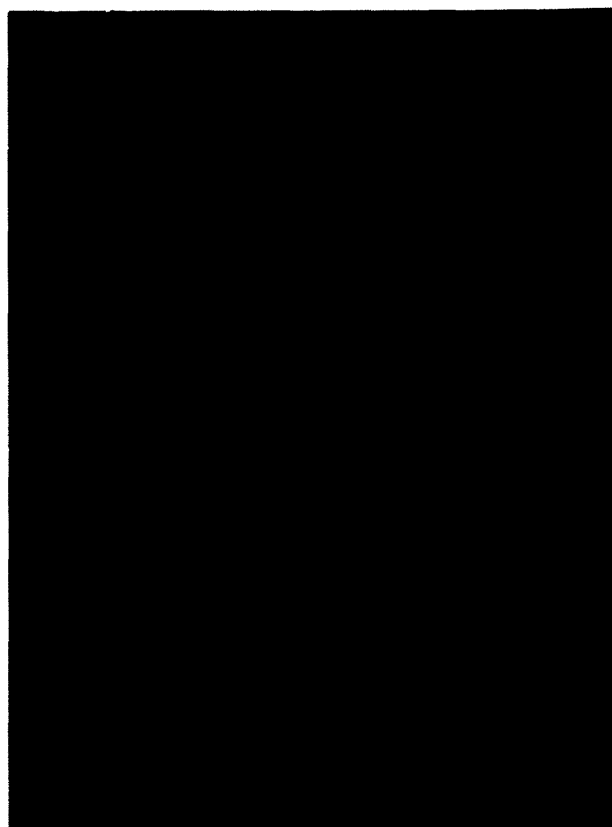
Gobernar con criterio empresarial

Lecciones aprendidas de las mejores
compañías de América

Al Gore

Documento nº 16

DOCUMENTOS
INAP



Gobernar con criterio empresarial

Lecciones aprendidas de las mejores
compañías de América

Al Gore

Documento nº 16

DOCUMENTOS INAP

Nº 16

mayo, 1998

Números aparecidos

- | | |
|--|---|
| 1.- CRECIMIENTO, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO, RETOS Y PISTAS PARA ENTRAR EN EL SIGLO XXI | 9.- NORMAS DE CONDUCTA EN LA VIDA PÚBLICA.
INFORME NOLAN |
| 2.- MODERNIZACIÓN Y CAMBIO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. LA MISIÓN DEL INAP. | 10.- EL DESARROLLO PARTICIPATIVO Y LA BUENA GESTIÓN DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS. |
| 3.- EL ESTADO ANTE LOS RETOS DE FIN DE SIGLO | 11.- DOSSIER DE INFORMACIÓN SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO EN FRANCIA. |
| 4.- CARTAS DE SERVICIOS PÚBLICOS | 12.- LA FUNCIÓN PÚBLICA LOCAL Y LA HABILITACIÓN NACIONAL. |
| 5.- REFORMA DEL APARATO DEL ESTADO EN BRASIL. | 13.- DESARROLLO Y FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN EL REINO UNIDO. |
| 6.- INFORME SOBRE CREACIÓN DE RIQUEZA Y COHESIÓN SOCIAL EN UNA SOCIEDAD LIBRE | 14.-EL RÉGIMEN JURÍDICO DE LA COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA ENTRE ENTIDADES TERRITORIALES |
| 7.- MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EUROPEA. | 15.- UNA DÉCADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. |
| 8.- LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DESDE UNA PERSPECTIVA COMPARATIVA: CONCEPTOS Y MÉTODOS PARA EVALUAR Y PREMIAR LA CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO EN LOS PAÍSES DE LA O.C.D.E. | |

Edita:

Ministerio de Administraciones Públicas

Instituto Nacional de Administración Pública

NIPO: 329-98-001-3

Depósito Legal: m-38846-1995

ISSN: 1135-7649

GOBERNAR CON CRITERIO EMPRESARIAL
LECCIONES APRENDIDAS DE LAS MEJORES COMPAÑÍAS DE
AMÉRICA

Vicepresidente Al Gore

NATIONAL PERFORMANCE REVIEW
OCTUBRE DE 1997

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

- I La incorporación del cambio
 Pronto llegará un mejor gobierno a su vecindad

PRINCIPIOS CLAVE

- II Los contribuyentes también son clientes
 La empresa forma al Gobierno sobre la atención al cliente
- III Licencia para crear
 La liberación de la capacidad creativa de los funcionarios

LOGROS

- IV Recorte del despilfarro y del papeleo
 La extensión del alcance del dinero de los contribuyentes
- V Protección contra los sustos
 La tecnología ahorra tiempo y dinero a los contribuyentes
- VI Hacer lo correcto
 Los organismos reguladores ganan en efectividad en asociación con el sector

EL FUTURO

- VII ¡Muéstrenme la reinvención!
 Créanse que el Gobierno se ha inventado de nuevo cuando lo vean

Agradecimientos

Índice alfabético

PRESENTACIÓN

Recuerda Al Gore en la Introducción al Documento **Gobernar al estilo empresarial** que ahora publicamos en el Instituto Nacional de Administración Pública, que nada se hubiera podido hacer sin los funcionarios: *"... la energía y la creatividad que alientan la reinención del Gobierno han emanado de los propios funcionarios federales. Nadie mejor que ellos para saber qué va mal con el Gobierno ni mejor dispuesto a enmendarlo"*. Es una de las ideas fundamentales que emana del documento del gobierno norteamericano: el deseo constante de contar con los empleados siempre y en todo momento, enmarcándose así en una tendencia de los últimos años que nos ha acercado de nuevo a las teorías de la motivación en el seno de las organizaciones y, en particular, al espectacular desarrollo del *empowerment* (¿responsabilidad de los empleados?) que a pesar de su novedad invade ya las librerías especializadas.

Lamentablemente no ha sido posible contar con los dibujos de Scott Adams (y sus viñetas de Dilbert) que hubieran hecho el texto más entretenido, a pesar del interés del Instituto Nacional de Administración Pública. No debería descartarse por quienes tienen la responsabilidad editorial de las instituciones públicas contar con artistas gráficos, que pueden acercar los conceptos al gran público, puesto que, al fin y al cabo, uno de los grandes déficit de nuestras Administraciones Públicas se refiere a su estereotipada y con frecuencia negativa imagen.

La mejor atención al cliente es una de las finalidades claras del documento, colocada en su frontispicio y puede afirmarse que, en general, es la verdadera idea maestra o hilo conductor. Pero esta búsqueda de la adecuada atención no se realiza sólo sobre la base de las instrucciones, las llamadas de atención o los objetivos de los responsables, sino que intenta constituir algo general, inmerso en la cultura corporativa, como parece plasmarse en el documento cuando se relata que en la **Agencia Federal de Gestión de Emergencias** *"la totalidad de los empleados a tiempo completo en tareas de rescate, en caso de catástrofe, han tenido formación en técnicas de conducta relativas a este campo"*.

La consulta continua con las empresas de referencia, que realizan actividades conexas con las públicas, aparece en numerosas ocasiones como el método adecuado para la mejora del servicio: éste parece ser el caso de la Seguridad Social donde una combinación entre medios informáticos, telefónicos y delegación de responsabilidades, mejoró considerablemente el servicio. El esquema descrito es relativamente simple: *si hay problemas, investiguemos cómo lo resuelven las empresas que se dedican a actividades similares y, finalmente, lo ponemos en práctica*.

Otro sistema, relatado de forma pormenorizada, ha consistido en acercar el servicio al cliente: el Servicio Federal de Parques Nacionales y el Servicio Forestal han colocado puestos de servicio en grandes centros comerciales, logrando así una mayor cercanía y un incremento considerable en la utilización del servicio.

Recientemente, uno de los pensadores más conocidos en el mundo anglosajón de las teorías del management, Peter Drucker, ha escrito que "el éxito sólo puede provenir de un rápido y continuado crecimiento del único recurso en el que los países desarrollados todavía disponen de una ventaja diferencial: los conocimientos y la adecuada capacitación de las personas. Este concepto tendrá un impacto decisivo en la nueva forma de concebir las organizaciones". Otros autores como Lester Thurow ya lo habían señalado al socaire de la preocupación por la "invasión de productos japoneses", pero el concepto lo recogió el gobierno norteamericano y Al Gore con verdadera ilusión, ya que es continua su referencia a estos aspectos formativos o de desarrollo de los recursos humanos.

La idea de la participación de los empleados, cercana a las modernas teorías del *empowerment*, de contar con el capital humano, se manifiesta una y otra vez en el texto, que contiene frases de especial impacto, desconocidas en su aplicación a las Administraciones y Organismos públicos: "... los funcionarios ... Se hallaban confinados en un sistema en el que tenían poco poder y nadie escuchaba sus ideas. Las decisiones se tomaban a tantos niveles por encima de ellos que parecía inútil intentar cambiar las cosas". La referencia a la hiperjerarquización de las más nimias decisiones parece obvia: la lejanía en la decisión y la ausencia de responsabilidad supone, entre otros problemas organizacionales y de gestión de recursos humanos, el desinterés por los resultados.

Esta idea de la participación, desde luego no nueva en el campo en el que se desarrolla la actividad profesional de los funcionarios, entronca con otras de otros autores como Mark Vale que destaca como uno de los requisitos de triunfo del cambio que debe operarse en el lenguaje administrativo, no sólo el apoyo de los directivos y de los impulsores políticos sino también la participación activa de los empleados: "*Ninguna organización ni pública ni privada, puede cambiar a menos que las personas que trabajan en ella participen en el cambio. Sin esta condición, las directrices procedentes de arriba no hacen más que llenar las papeleras de las oficinas*".

Otra característica sugerente e invitadora a la reflexión que del Documento se desprende con mayor claridad es esa especie de ánimo impulsor que recorre todas sus páginas, inusual en los documentos administrativos: un impulso renovador y de confianza en los funcionarios públicos. Algunas afirmaciones así lo demuestran: "*Una especie de terremoto virtual está tambaleando el cómodo statu quo de la jerarquía gubernamental y cambiando la perspectiva de la Administración respecto al valor y las virtudes de los empleados*".

Para el ámbito de las Administraciones Públicas puede tener alguna relevancia la aplicación, exenta de cualquier tipo de rubor, que el documento destila en la relación entre el sector público y el sector privado. Destaca, por ejemplo, el documento que *se detecta en la Administración pública norteamericana un exceso de papeleo*. La solución será una vez más preguntar a la empresa privada: "*muchas compañías hicieron gala de gran generosidad al explicar al gobierno como habían recortado el gasto y el papeleo*". Probablemente, esta directa relación sea una enseñanza sobre la que sería necesario reflexionar en el ámbito de nuestras Administraciones públicas.

Un principio clave de la reinención es volver a redactar toda la información gubernamental complicada para plasmarla en un inglés normal. En este tema en España ya comenzamos hace unos años con el *Manual de estilo del lenguaje administrativo* a seguir unas pautas de sencillez, claridad y concisión, requisitos de la transparencia y de la receptividad, en el marco de las sugerencias que en esta materia viene realizando la OCDE, especialmente desde la publicación de la *Administración al servicio del público*, cuya tercera edición acaba de reeditar el MAP.

El documento se introduce también en aspectos más profundos de la modernización y en particular de las nuevas tecnologías: *No automatice el proceso antiguo, diséselo de nuevo* señala en una de sus partes, manifestando así una apertura hacia la necesidad de la revisión constante de los procesos administrativos, para acercarlos al ciudadano y en definitiva para procurar un servicio más eficaz.

Una frase del Vicepresidente Gore parece resumir el sentido del documento: *"Este informe ha resaltado lo que el Gobierno ha aprendido de la empresa. Nunca reiteraremos lo suficiente nuestro agradecimiento a la disposición de la comunidad empresarial a compartir sus lecciones"*. Quizás sea éste su valor esencial, un intento de ir aplicando ideas que han tenido éxito en el sector privado al sector público, de manera que se haga una realidad el deseo de los responsables norteamericanos del programa "reinventar el gobierno": *un gobierno que funciona mejor y cuesta menos*.

Francisco Javier Velázquez López
Subdirector General Adjunto

CAPÍTULO 1

La incorporación del cambio

Pronto llegará un mejor gobierno a su vecindad

Hace quince años la industria automovilística americana se desmoronaba. Cada vez se compraban más automóviles japoneses y menos automóviles americanos. Después de todo, los automóviles japoneses eran mejores y más baratos. El vacío se ampliaba.

Si alguien, en 1982, hubiera dicho que en 10 años el sector automovilístico americano iba a fabricar automóviles excelentes a precios competitivos, habría sido el hazmerreír.

Pero, ocurrió.

Si alguien, en 1993, hubiera dicho que en 10 años el Gobierno federal tendría menores dimensiones, actuaría en función del cliente, respetaría a los empleados y que se iba a dirigir como las mejores empresas de América, el hazmerreír habría sido más elocuente.

Pero, éste fue el desafío que me transmitió el Presidente Clinton hace cuatro años, cuando me pidió que volviera a inventar el Gobierno federal: para volver a ponerlo a punto. Convenimos en aquel mismo momento que era necesario inducir una revolución en el Gobierno federal: lo denominamos reinventar el Gobierno.

Recurrí a los expertos: funcionarios federales y líderes empresariales.

Por tanto, hice dos cosas. Reuní un equipo de expertos -funcionarios federales 200 *plus* conscientes de lo que iba mal y deseosos de enmendarlo. Asimismo, visité a líderes empresariales que habían reinventado el ámbito empresarial en América y quienes estaban dispuestos a compartir sus puntos de vista y experiencias con el Gobierno.

Nos pusimos a trabajar juntos para crear un Gobierno cuyo funcionamiento mejorara tanto y cuyos costes disminuyeran en tal medida que los americanos recobraran la fe en la institución del Gobierno. La apuesta que implica esta revolución es alta: la confianza en nuestra capacidad para solucionar graves problemas nacionales, como la delincuencia, la educación y el medio ambiente colaborando a través del Gobierno. Sin esta confianza, dejamos que el caos tome las riendas del futuro.

En los últimos cuatro años, he publicado informes anuales relativos a nuestro avance. En todos estos informes, les he comentado que la energía y la creatividad que alientan la reinención del Gobierno han emanado de los propios funcionarios federales. Nadie mejor que ellos para saber qué va mal con el Gobierno ni mejor dispuesto a enmendarlo. Todo ello aún sigue siendo cierto, aunque no ha consistido simplemente en improvisar a medida que avanzábamos, en inventárnoslo solos.

Las empresas nos indicaron que nos centráramos en nuestros clientes y escucháramos a nuestros trabajadores.

Nuestros modelos, profesores y socios en este empeño histórico son las compañías mejor dirigidas de América -compañías que han liderado la revolución de la calidad de las dos últimas décadas-, como GE, Harley Davidson y Motorola, que han mantenido la competitividad de América en el mercado mundial. Ellas ya han experimentado la transformación de la era industrial a la gestión de la era de la información. Han completado la curva del aprendizaje, cometido y corregido errores, todo ello mientras afrontaban los riesgos de un mercado libre.

Su tiempo es precioso y nosotros lo valoramos. Su asesoramiento no ha sido sólo teórico, sino que se ha probado y es verdadero. En las siguientes páginas, identificamos con gratitud las numerosas contribuciones que han realizado. Es más, apreciamos dichas contribuciones del mejor modo que sé: tomando en serio los consejos y ejemplos dados y llevándolos a la práctica.

La mayor parte de lo que las empresas con éxito y, en la actualidad, el Gobierno han aprendido puede resumirse en dos principios: centrarse en los clientes y escuchar a los trabajadores. Las burocracias anticuadas se centran en la jerarquía y escuchan las instrucciones procedentes de arriba. Hacerlo de otro modo representa un gran cambio.

La plantilla de funcionarios federales es la más reducida que ha habido en más de 30 años.

Estamos llevando a cabo ese gran cambio. A continuación, se mencionan algunos ejemplos:

- La plantilla de funcionarios federales más reducida en más de 30 años, que ha disminuido en 309.000 personas (con fecha de enero de 1997) con respecto a las 2.200.000 nóminas que había cuando asumimos el poder.
- Una gran reducción del papeleo y de la burocracia gubernamentales -implicando un ahorro de 132.000 millones de dólares para el contribuyente.
- Un acceso más fácil a las entidades gubernamentales mediante la tecnología de la información.
- Un cambio manifiesto en la filosofía de las entidades reguladoras: de un planteamiento antagónico a un método más cooperativo y efectivo.

Un espíritu nuevo en el Gobierno, en el que la creatividad y la innovación se premian, no se desaprueban.

Es un placer para mí representar en este libro el papel de hombre serio (un papel para el que tengo cualidades especiales) con Dilbert y su creador, Scott Adams. Deseo que los americanos sepan que la reinención del Gobierno está sucediendo. Mi agradecimiento sincero a Dilbert y Scott por hacer que el relato de dicha reinención sea más entretenido.

En las páginas siguientes, podrán contemplar qué más está pasando. Espero que se deleiten con la lectura de lo que el Gobierno está aprendiendo de lo mejor de la empresa. El Presidente Clinton ha establecido como objetivo de rendimiento ser exactamente tan bueno como el mejor del ámbito empresarial. Hemos conseguido un avance real, pero aún nos queda camino por recorrer. Cuando el Gobierno en su totalidad alcance el objetivo, toda América estará orgullosa.

Al Gore

CAPÍTULO 2

Los contribuyentes también son clientes

La empresa forma al Gobierno sobre la atención al cliente

¿El cliente?

¿Qué es el cliente?

Solía decirse que si el Gobierno fuera un restaurante popular, estaría cerrado a la hora del almuerzo.

Existen motivos que justifican esta afirmación.

En los últimos 60 años, el Gobierno no ha dejado de crecer. Las leyes y las disposiciones se han multiplicado. Los departamentos pequeños se han convertido en burocracias complejas.

No era fácil centrarse en el cliente. La mayoría de los funcionarios federales se encontraban atrapados en una línea de montaje de la era industrial en la que transmitían documentos de una oficina a la siguiente. Apenas se veía a los “clientes” o se pensaba en ellos. Hasta la palabra “cliente” se utilizaba escasamente.

Por tanto, no es ninguna sorpresa que muchos funcionarios federales perdieran la perspectiva del hecho de que el significado último de sus servicios era beneficiar al público americano.

Empezó a generalizarse el sentimiento de que todo el Gobierno era como un gran mostrador de “ayuda de ningún tipo”.

Acostumbrados al abuso

Durante mucho tiempo, los americanos se han sentido insatisfechos con muchos servicios gubernamentales. Naturalmente, tampoco todos los del sector privado hacían las cosas bien. La espera en una fila larga en el banco o la incapacidad para obtener una respuesta directa por teléfono resultaba tan desalentador como tener que tomarse un día libre para visitar una entidad gubernamental.

Los clientes anhelaban una atención que no obtenían y estaban acostumbrados al abuso.

Pero, sucedió algo.

Ante la explosión de la información y la competencia mundial, las empresas americanas padecieron su propia revolución.

El gobierno del cliente

Las corporaciones han llevado a cabo una reestructuración durante 10 penosos años para ubicar al cliente en el centro de sus actividades. Al efecto de lograr el éxito, las empresas deben ofrecer en la actualidad variedad, calidad, comodidad y un servicio excelente a los clientes. Para ello, escuchan a los clientes, delegan en los empleados, controlan los costes y utilizan tecnología de la información.

Actualmente, los bancos prestan servicio las 24 horas del día y tienen cajeros automáticos. Visa envía tarjetas sustitutorias con sólo hacer una llamada telefónica. Nordstrom subsana reclamaciones de inmediato. Los automóviles nuevos apenas se averían. Los talleres de reparaciones llevan al cliente a la parada de autobús.

En resumen, las compañías más destacadas de América dejaron de dar por sentado que iban a tener clientes.

Escuchar a las empresas

También el Gobierno necesitaba aprender a ser más atento con el cliente. Pero, primero tenía que superar un mito: que el Gobierno y el mundo empresarial eran tan diferentes que no tenían nada que aprender el uno del otro. La verdad es que casi todos los instrumentos y técnicas que han contribuido a que las compañías americanas vuelvan a enderezarse podrían adaptarse para hacer que el Gobierno funcione mejor. En junio de 1993, el Vicepresidente Al Gore invitó a los máximos directivos de Cadillac, Ritz-Carlton, The Limited y otras compañías a que se reunieran con él en el Congress Hall de Filadelfia para celebrar la Cumbre sobre la Reinención del Gobierno. Escuchó a estos directivos mientras resaltaban un tópico común: poner al cliente en primer lugar. Este mensaje surgió una y otra vez en docenas de reuniones con directivos de compañías como Motorola, Southwest Airlines y Saturn, al igual que en una reunión de Quién es Quién de expertos en gestión.

Normas equiparables a las mejores del ámbito empresarial

Las lecciones que se extrajeron de este congreso condujeron a la emisión de la orden de 1993 del Presidente Clinton [véase más adelante] relativa a “una revolución en el Gobierno federal” para cambiar el modo de realizar sus actividades. La orden exige a las entidades que identifiquen a sus clientes, les pregunten qué es lo que desean y, a continuación, establezcan normas equiparables a las mejores del ámbito empresarial.

Orden ejecutiva 12862 del Presidente Clinton ***“Fijación de normas de atención al cliente”***

Embárguese en una revolución en el Gobierno federal.

- Identifique a los clientes a los que la entidad presta o debe prestar servicios.
- Investigue a los clientes para determinar el tipo y la calidad de los servicios que desean y el nivel de satisfacción con los servicios existentes.

- Fije normas de servicio y mida los resultados en función de las mismas.
- Establezca puntos de referencia para las normas de atención al cliente comparándolos con los mejores del ámbito empresarial.
- Brinde opciones al cliente tanto en las fuentes del servicio como en el medio de entrega.
- Simplifique el acceso a los sistemas de información, servicio y presentación de reclamaciones.
- Provea medios para abordar las reclamaciones del cliente.

La norma de calidad se equiparará a la mejor del ámbito empresarial.

Evangelistas de la atención al cliente

En respuesta a la orden del presidente, 400 funcionarios se reunieron en Hunt Valley, Maryland, con 40 directivos de Disney, Federal Express, Xerox y otras compañías conocidas por centrarse en el cliente.

Aprendieron el modo en que los directivos de Disney, entre ellos Judson Green, presidente de Walt Disney Attractions, pasaron un tiempo en sus parques temáticos disfrazados de Mickey, Donald o Goofy para poder aprender de primera mano sobre los clientes.

Oyeron cómo Ralph Stayer, consejero delegado de Johnsonville Foods, permitió a los trabajadores de producción decidir si el embutido tenía un sabor lo suficientemente bueno como para expedirlo, al efecto de que cada uno de los empleados se responsabilizara de los clientes.

Por último, aceptaron un desafío planteado por Tom Peters, experto en gestión, para convertirse en “feroces evangelistas inexorables y fulminantes de la atención al cliente”.

En busca de la excelencia.

Cambio total

El Congreso de Hunt Valley fue la primera de una serie de cientos de actividades conjuntas realizadas con el ámbito empresarial que alejan progresiva y constantemente al Gobierno federal de su imagen de aquí se ofrece “ayuda de ningún tipo”.

Las compañías grandes que están centradas en el cliente:

- organizan prácticas para los funcionarios gubernamentales;
- colaboran con entidades gubernamentales para transferir conocimientos en áreas tan diversas como la gestión del inventario y la formación mediante video; y
- participan en estudios de fijación de puntos de referencia que abordan una variedad de temas, como la tramitación de reclamaciones y la plasmación de un servicio telefónico 1-800.

Las mejores compañías son conscientes de que no es sencillo convertirse en una organización que actúe en función del cliente de primera clase. Hacerlo significa sostener una gran espejo ante la organización, reconociendo lo que hay y, a continuación, modificando lo que es preciso arreglar. En ocasiones, esto implica cambiarlo todo.

El Tío Sam hace entregas

El Servicio de Correos entrega puntualmente el 92 por ciento del correo preferente -en comparación con el 79 por ciento del ejercicio fiscal de 1994.

Las entidades están cambiando. Preguntan a los clientes lo que desean, escuchan las respuestas y se comprometen a proporcionarlo. En lugar de adherirse ciegamente a las normas de procedimiento, los trabajadores obtienen flexibilidad para utilizar la cabeza con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. Sin embargo, no todo el mundo nace sabiendo cómo prestar servicio al cliente. Por tanto, la mayoría de las entidades imparten formación sobre la atención al cliente. Una de las estrellas es la AFGE (Agencia Federal de Gestión de Emergencias), donde la totalidad de los empleados a tiempo completo en tareas de rescate en caso de catástrofe han tenido formación en técnicas de conducta relativas a este campo.

En el Gobierno, las entidades que se centran en el servicio al cliente muestran mejoras. Por ejemplo:

- el 91 por ciento de los visitantes de los parques nacionales en el año 1996 calificaron su satisfacción general como "muy buena" o "buena" en relación con los servicios, entre ellos, alojamiento, restauración, instalaciones, exposiciones, programas de guardias montados, terrenos para campamento y áreas de comida campestre;
- actualmente, la Seguridad Social cumplimental el 97 por ciento de las solicitudes de tarjetas de la seguridad social en cinco días;
- el Servicio de Correos entrega puntualmente el 92 por ciento del correo preferente -en comparación con el 79 por ciento del ejercicio fiscal de 1994.

Este año, 570 organizaciones gubernamentales van a editar normas de atención al cliente y trabajan sin pausa para cumplirlas.

ENTREVISTA EN LA ZONA DE REINVENCIÓN

Superar a Wal-Mart

Consideremos el caso del general de brigada Kenneth Privratsky, comandante de la Región Oriental de Distribución para la Defensa (RODD), quien accedió a la zona de reinversión para descubrir los secretos de Delta Air Lines, Caterpillar, IBM y Wal-Mart.

P: ¿A qué se dedica la RODD?

R: La RODD distribuye de todo, desde tanques para la batalla hasta pasta dentífrica para nuestros clientes -la mayor parte de las fuerzas armadas de EE.UU.

- P: ¿Qué alcance tienen sus operaciones?
R: Tengo 8.000 empleados en 13 bases que cumplimentan 15 millones de pedidos al año.
- P: ¿Por qué recurrió al sector privado para obtener ayuda?
R: Sabía que nuestro servicio al cliente era mucho más lento que el del sector privado. Por tanto, envié equipos a visitar a nuestros colegas civiles: las bases de aviación se dirigieron a Delta Air Lines, la base de equipo pesado fue a Caterpillar, etcétera. El personal visitó IBM, Wal-Mart, Eddie Bauer y Spiegel.

Envíé equipos a visitar Delta Air Lines, Caterpillar, Eddie Bauer y Spiegel.

- P: ¿Cómo reaccionaron las compañías?
R: Todas estaban más que dispuestas a compartir sus ideas.
- P: ¿Qué es lo que aprendieron?
R: Aprendimos cuatro cosas. Primero, pregunte a los clientes qué es lo que desean y proporciónenselo. Segundo, optimice las normas -necesitábamos cuatro días para tramitar los pedidos, el sector privado sólo uno. Tercero, recorte la gestión -nuestra relación de supervisores/trabajadores era de 1:10, la del sector privado era de 1:20. Por último, imparta una formación transversal al personal para satisfacer las demandas en cambio.
- P: ¿Qué es lo que más les sorprendió?
R: Las normas de rendimiento de las compañías para el trabajador individual eran sencillamente mucho más exigentes. Actualmente, nuestras metas son más ambiciosas.
- P: ¿En qué medida ha cambiado la RODD desde que visitaron Wal-Mart?
R: Casi todo ha cambiado. Ahora sólo necesitamos un día en lugar de cuatro para tramitar nuestros pedidos rutinarios. Hemos alcanzado una relación de supervisores/trabajadores de 1:15. Revisamos diariamente nuestra cuota de trabajo y la ajustamos para el día siguiente. Antes, aunque parezca increíble, sólo lo hacíamos una vez al mes.
- P: ¿Cuál es el resultado final?
R: Nuestro rendimiento ha mejorado en todas las categorías: hemos ahorrado más de 28 millones de dólares. Este dinero se destina directamente a optimizar el estado de la preparación militar.
- P: ¿Cuál es el próximo objetivo?
R: Superar a Wal-Mart.

División en zonas de las necesidades del cliente de la pequeña empresa.

CUENTOS DE LA ZONA DE REINVENCIÓN

El concertador de préstamos

Ex-Im consigue préstamos para pequeñas empresas mediante el establecimiento de sociedades con bancos privados.

Una mano servicial para la pequeña empresa

Una de las tareas más arduas para las pequeñas empresas dedicadas a la exportación es buscar “capital circulante” -dinero para adquirir inventario y materias primas. La reinversión efectuada en el Banco de Exportación/Importación (Ex-Im) ha simplificado el acceso a los fondos.

Ex-Im, tal como se le conoce, es una entidad gubernamental establecida para promover las exportaciones de EE.UU. Hasta hace poco, sus servicios han beneficiado sobre todo a los grandes exportadores.

Las pequeñas empresas exportadoras pueden tomar prestado dinero para utilizarlo como capital circulante.

En la actualidad, Ex-Im ha hallado un modo para mejorar el servicio prestado a un grupo clave de sus clientes potenciales: los 128.000 exportadores pequeños y medianos de América. El Delegated Authority Program (Programa de Delegación de Responsabilidades) le permite financiar préstamos de capital circulante a pequeñas empresas mediante el establecimiento de sociedades con bancos privados.

Por medio de la delegación de responsabilidades, el Banco de Exportación/Importación puede garantizar el 90 por ciento de los préstamos que los prestamistas locales conceden a los exportadores, sin necesitar la autorización de Washington en cada caso. Determinados prestamistas cualificados pueden conceder préstamos de hasta 5 millones de dólares por exportador. A los prestamistas les gusta el programa porque reduce el riesgo, además de brindarles un producto nuevo para ofrecer a los clientes. La pequeña empresa está contenta de contar con esta nueva -y más accesible- fuente de fondos.

Un consejero delegado que se ha beneficiado con este programa nuevo es Warren Fuller, jefe de Paul O. Abbe, Inc., una empresa de propiedad familiar ubicada en New Jersey con más de 7 millones de dólares en ventas en el año 1996. La compañía fabrica equipo de procesamiento para productos químicos y farmacéuticos. Da empleo a más de 40 trabajadores cualificados, como ingenieros químicos y mecánicos.

Fuller conoció el programa a través de su banco local, el First National Bank de Nueva Inglaterra. El First National ha aplicado la delegación de responsabilidades para

financiar préstamos de capital circulante que ascienden a 22 millones de dólares a pequeñas empresas. Concedió una línea de crédito de 200.000 dólares para capital circulante relacionado con la exportación a la compañía de Fuller. Esta cantidad de dinero permitió a éste financiar seis proyectos, que rindieron más de 1,5 millones de dólares en concepto de ventas nuevas.

“La delegación de responsabilidades ha generado exportaciones de más de 1000 millones de dólares y muchos puestos de trabajo en EE.UU.”.

Michael Selfridge

Vicepresidente de Banca Internacional

Silicon Valley Bank

“Ex-Im potencia sus recursos introduciendo bancos comerciales que conocen al cliente”, afirma Fuller. “Sin este programa, habría sido casi imposible pagar el acero y otro capital circulante preciso para exportar. Es muy difícil garantizar colateralmente los trabajos en marcha y los bancos consideran tabú los efectos a cobrar de las cuentas con el extranjero. Además, mi banco me presta servicio las 24 horas del día. Sencillamente, el Ex-Im en sí no se ha establecido para gestionar un cliente pequeño como yo”.

El programa también conlleva ventajas para los bancos. “Contemplamos la exportación como el principal impulsor del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas”, comenta Michael Selfridge, vicepresidente de Banca Internacional del Silicon Valley Bank de California, que asiste a empresas de alta tecnología de crecimiento rápido en todos los Estados Unidos.

“La ventaja de este programa radica en que podemos autorizar préstamos directamente, sin obtener el consentimiento previo de Washington. Esto significa que podemos asistir oportunamente a nuestros clientes y asumir un riesgo limitado donde pensamos que se va a recuperar el capital invertido. Hemos utilizado la delegación de la autoridad para financiar préstamos de capital circulante de aproximadamente 135 millones de dólares, que han generado más de 1000 millones de dólares en exportaciones -y muchos puestos de trabajo en EE.UU.”, dice Selfridge. “Es una historia fenomenal del éxito”.

“...éste es un ejemplo de cómo un gobierno reinventado puede ayudar a la pequeña empresa”.

Warren Fuller

Consejero delegado y presidente, Paul O. Abbe, Inc.

Al establecer sociedades con 80 bancos locales en 42 Estados, Ex-Im ha podido duplicar los préstamos a la pequeña empresa -de 155 préstamos que ascendían a 180,6 millones de dólares en 1994 a 286 préstamos que sumaban 377,8 millones de dólares en 1996- sin agregar personal en Washington.

“El antiguo banco de exportación/importación no era apropiado para mi caso”, comenta Warren Fuller. “Pero, éste es un ejemplo de cómo un gobierno reinventado puede ayudar a la pequeña empresa”.

La Seguridad Social contesta a las llamadas

Las técnicas del sector privado han contribuido a que la Administración de la Seguridad Social agilice la información que da al cliente.

Una Seguridad Social sin confusión y con servicio de llamadas gratuitas

La Seguridad Social tramita ingresos por jubilación, supervivencia, discapacidad o bienestar a casi 50 millones de individuos. Este tipo de cartera de clientes plantea muchas preguntas. En 1995, se realizaron 121 millones de llamadas al servicio de llamadas gratuitas de la Seguridad Social, pero sólo 44 millones de llamantes obtuvieron respuesta y servicio. Pese a que había en torno a 4.500 personas dedicadas a contestar el teléfono, el acceso telefónico era tan deficiente que muchas personas simplemente no podían obtener la ayuda que necesitaban. Actualmente, si se marca el 1-800-772-1213, la historia es completamente diferente.

“Deseábamos mejorar, pero no sabíamos qué tipo de esfuerzo infundiría mayor brío al empeño”, afirma Toni Lenane, asesor principal del comisario de la Administración de la Seguridad Social.

El punto de ruptura se produjo cuando la Seguridad Social volvió a evaluar su estrategia de provisión de servicios y decidió hablar directamente con los clientes sobre sus expectativas. En 1995, el organismo participó en un estudio de referencia telefónico patrocinado por *National Performance Review* (Crítica nacional de rendimiento). En este estudio se comparaban los servicios de llamadas gratuitas del sector público (entre ellos el Servicio de Contribuciones de Hacienda, la Oficina del Censo y el Servicio de Inmigración y Naturalización) con los de compañías destacadas del sector privado, incluidas:

- Servicios relacionados con los viajes de American Express
- Servicios de tarjetas universales de AT&T
- Bell Canada
- Citibank
- Duke Power Company
- Centro de respuesta de GE
- Saturn Corporation
- Seguros USAA

“Me impresionó profundamente el enérgico compromiso de la Seguridad Social para que la prestación de un gran servicio al cliente se convirtiera en algo innato de las actividades gubernamentales”.

Judson Green

Presidente de Walt Disney Attractions

El estudio de establecimiento de puntos de referencia mostró cómo gestionan las compañías de éxito los bancos telefónicos de grandes dimensiones y contribuyó a que la Seguridad Social solucionara el problema.

“Era importante aprender de los puntos de referencia. Estábamos intentando inventar de nuevo la rueda, hasta que nos fijamos en el sector, que había dedicado años a refinar el proceso”, comenta Lenane. “Aprendimos que, en el sector privado, después de la formación, existe un entorno de tutor/estudiante, de modo que siempre hay alguien más experimentado al que preguntar. Asimismo, la formación continúa impartándose siempre que es preciso para que las habilidades de los operadores y la información estén actualizadas”.

“Las compañías privadas forman a la persona que contesta una llamada telefónica para que aporte una gama completa de ayuda al cliente”, añade Lenane. “Estábamos haciendo justamente lo contrario. Por ejemplo, antes de realizar este ejercicio, la persona que contestaba al número 800 en la Seguridad Social no podía admitir a trámite una reclamación. Esto implicaba que los llamantes debían esperar unas tres semanas a que la oficina local les devolviera la llamada y admitiera la reclamación”.

“Estábamos intentando inventar de nuevo la rueda hasta que nos fijamos en el sector, que había dedicado años a refinar el proceso”.

Toni Lenane

Administración de la Seguridad Social

En tan sólo 18 meses, la Seguridad Social casi duplicó la capacidad de respuesta a las llamadas telefónicas sin incorporar nuevos contratos. La entidad hizo lo siguiente: primero, colaboró con AT&T para diseñar una red nueva que proveyera la capacidad y las características automatizadas con las que contaban los mejores servicios empresariales de llamadas gratuitas. En segundo lugar, rediseñó la manera de registrar los informes de los salarios de los empleadores apoyándose en mayor medida en la tecnología de la información; el personal encargado hasta entonces de gestionar el antiguo sistema pasó a responder las llamadas del servicio de llamadas gratuitas. En tercer lugar, formó a otro personal de la organización para ayudar en horas punta.

Tras posibilitar el acceso a la Seguridad Social al llamar a un número gratuito, la entidad dio el siguiente paso que los clientes deseaban: comenzó a formar operadores telefónicos para admitir a trámite reclamaciones de inmediato -en el número de llamada gratuito.

Según Lenane, “Hemos avanzado mucho en la provisión del servicio telefónico de llamadas gratuitas, pero somos conscientes de que para alcanzar verdaderamente la primera categoría, necesitamos mejorar continuamente para satisfacer las demandas y expectativas en cambio del cliente. Nuestro personal operativo no deja de aprender, probar y aplicar enfoques nuevos con buenos presagios para el éxito futuro”.

De los senderos forestales a las ventas

El Servicio de Parques Nacionales y el Servicio Forestal atienden a los clientes en el mismo almacén REI.

Cooperación con REI

Pocos minoristas hubieran imaginado que iban a ver como en un escaparate a los funcionarios federales trabajando en sus tiendas. Pero es lo que ocurre en Seattle, donde un importante minorista de productos deportivos se ha asociado con el Servicio de Parques Nacionales y el Servicio Forestal para ofrecer a los clientes un enlace directo con la información gubernamental -mientras hacen compras.

REI es la principal cooperativa minorista de la nación, con más de 1,4 millones de miembros activos y 484 millones de dólares en ventas anuales de equipos de uso en exteriores. El innovador establecimiento insignia de REI en Seattle ocupa aproximadamente 7.400 metros cuadrados (sin incluir un bosque pequeño con senderos para caminar y andar en bicicleta) y atrae a 2,5 millones de visitantes al año.

Una de las mayores innovaciones del establecimiento se plasmó cuando el Servicio de Parques Nacionales y el Servicio Forestal trasladaron sus oficinas desde un edificio federal situado en el centro a una cabina colocada en la misma tienda de REI. Desde este enclave -denominado el Centro de Información sobre Entretenimiento al Aire Libre o CIEAL-, los guardabosques proporcionan información sobre las horas de apertura y cierre de los parques, las condiciones de los senderos y los ríos, los lugares de acampada, etc.

Antes del traslado, la oficina sólo se abría los días laborables y atendía a unos 62.000 clientes al año. En la nueva ubicación, con un horario de apertura ampliado los fines de semana y por las tardes, el volumen de negocio se ha más que duplicado. En los días de máxima afluencia de visitantes, los empleados atienden a 600 clientes.

El cambio no sólo ha colocado a los guardabosques donde están los clientes, sino que también ahorra al Gobierno un importe significativo en los costes de oficina. REI sólo cobra un alquiler mínimo a los servicios de parques nacionales y forestal, lo suficiente para cubrir gastos incidentales. "Considero que es una operación combinada. Compartimos las líneas telefónicas, el espacio de almacenamiento, incluso la formación de atención al cliente", afirma John Sheppard, el director de operaciones del establecimiento.

Las ventajas para las dos partes son patentes, añade Sheppard. "Hemos aprendido mucho. El Servicio de Parques y el Servicio Forestal tienen acceso a información que el personal de la REI no tenía fácilmente a su alcance. A su vez, los guardabosques han aprendido de nosotros cómo manejar grandes volúmenes de clientes. No puedo traducirlo a cifras exactas en dólares, pero sé que el CIEAL ha representado un beneficio financiero para nuestro establecimiento. La información que obtenemos sobre el resultado del proceso es positiva y formidable, porque sus clientes son nuestros clientes".

¿Cuál es el paso siguiente?

Miles de compañías están ayudando a las entidades gubernamentales a conocer y atender al cliente. El siguiente reto que se plantea es transmitir el mensaje del servicio al cliente a todo el Gobierno federal.

CAPÍTULO 3

Licencia para crear

La liberación de la capacidad creativa de los funcionarios

El terremoto

Hay una nueva idea que sacude al Gobierno.

En el mundo empresarial se denomina “delegar”, “impulsar las capacidades de los empleados” o “invertir en recursos humanos”. Se trata de una idea tremendamente sencilla: las personas pueden pensar.

“Las personas son inteligentes, tienen capacidades formidables y nuestra tarea es no darles poder, pero sí permitirles utilizar el poder que ya tienen”, le dijo Suzanne Allford, entonces vicepresidenta de Wal-Mart, al Vicepresidente Gore en la Cumbre sobre la Reinvenición. “La participación de los empleados es el secreto de nuestro éxito”.

Esta idea nueva ha hecho tambalearse a muchas de las primeras compañías de América. Durante la mayor parte de este siglo, la empresa se ha centrado en la posición estructural: cuota de mercado, licencia de marcas, estructura de los costes, etc. Sin embargo, en los últimos 10 años, las empresas que tenían la idea de que “las personas pueden pensar” -como Southwest Airlines, Thermo Electron y Banc One- han surgido de la nada para inquietar a las industrias henchidas y desafiar a los líderes establecidos.

¿Cuál es el origen de esta dimensión competitiva? Cuando las compañías extienden la responsabilidad a los empleados de primera línea, las decisiones pueden tomarse más rápido y mejor porque estos empleados están más próximos al mercado.

Además, en este tipo de entorno se cuecen ideas nuevas. Las compañías que han delegado en los empleados -entre ellas, Hewlett-Packard, GE, IBM y Merck- han sido lo suficientemente fuertes como para capear temporales que han hundido a muchos de sus competidores.

El sector ha tomado esta lección a pecho. Pero, ¿qué representa para el Gobierno? Es como un terremoto. De hecho, en este capítulo podrán leer acerca de un terremoto real que aisló a algunos funcionarios federales de los jefes, ante lo que reaccionaron aumentando su productividad. Una especie de terremoto virtual está tambaleando el cómodo *statu quo* de la jerarquía gubernamental y cambiando la perspectiva de la administración respecto al valor y las virtudes de los empleados.

Los funcionarios son el activo más valioso del Gobierno

Durante mucho tiempo, numerosos funcionarios se han sentido como si formaran parte de las tiras cómicas de Dilbert. Se hallaban confinados en un sistema en el que tenían poco poder y nadie escuchaba sus ideas. Las decisiones se tomaban a tantos niveles por encima de ellos que parecía inútil intentar cambiar las cosas.

Por tanto, no es ninguna sorpresa que los consejeros delegados centraran el objetivo en este problema. Le indicaron al Vicepresidente Gore: los empleados son el mejor activo. Empiece a utilizarlos.

La participación de los trabajadores

Ninguna organización, ni pública ni privada, puede cambiar a menos que las personas que trabajan en ella participen en el cambio. Sin esta condición, las directrices procedentes de arriba no hacen más que llenar las papeleras de las oficinas.

“La esencia de la participación del empleado es la confianza en él”.

Vaughn Beals

Antiguo consejero delegado de Harley Davidson

Vaughn Beals demostró la veracidad de este punto. Asumió la dirección de Harley Davidson cuando la compañía se encontraba a tan sólo unos meses del colapso financiero. Una fotografía ampliamente distribuida de Harley nuevas colocadas en una sala de exposiciones y con un cartón debajo de cada una de ellas para recoger el aceite fugado capturó muy bien el motivo de estos tiempos difíciles.

“Eliminamos varias capas de gestión. Recortamos el personal [oficina central]”, afirma Beals. “Pasamos a la participación del empleado. La esencia de la participación del empleado es la confianza en él. Le dijimos a cada uno de los empleados: usted lo hace, lo inspecciona, analiza estadísticamente los datos de la inspección, decide si son buenos, ajusta la máquina. Confiamos en usted”.

Todos los directivos de empresas que asistieron a la Cumbre sobre la Reinención indicaron al vicepresidente que la energía, la creatividad y las ideas innovadoras que convertían a sus compañías en competidores de ámbito mundial procedían directamente de los trabajadores. Asimismo, los representantes sindicales desempeñaban un papel crucial en las transformaciones. Desde el punto de vista empresarial, la manera más evidente de mejorar el Gobierno era invertir en el activo principal: los empleados.

Escuchar y aprender

Es sencillo adoptar principios como “escuchar a los trabajadores” y “dejar trabajar a los trabajadores”. Es más complicado llevarlos a la práctica. Estos objetivos precisan el respaldo de un sistema que aliente a los trabajadores a expresar y plantear sus sugerencias.

Con demasiada frecuencia, las organizaciones grandes se configuran para llevar a cabo las tareas existentes de un modo determinado y las personas con intereses creados pueden oponerse a toda injerencia en el modelo normal. Los empleados aprenden a hacer las cosas tal como se les indica, aunque tengan ideas mejores.

Directores que creen conocer ya los mejores métodos desalientan rápidamente algunas de las ideas de los empleados. Después de todo, tradicionalmente se ha seleccionado a los directores por su inteligencia y agresividad. La inclinación natural de estas personas es a desear que las cosas se hagan a su modo. Para muchos de ellos, no es

fácil decir “intentémoslo a tu modo”.

Otras ideas de los empleados sencillamente desaparecen de los “programas de sugerencias” y nunca se vuelve a oír hablar de ellas. En ocasiones, los intervalos de procesamiento de las sugerencias de los empleados duran más tiempo que el propio empleado.

La reestructuración encaminada a delegar responsabilidades

Las compañías han invertido años en la reestructuración de sus procesos de trabajo completos para hacer sitio a la innovación y la mejora. Actualmente, el Gobierno se está poniendo al día, aunque esto significa que puede beneficiarse del asesoramiento de quienes han aprendido con el método de tanteos.

Normalmente, las empresas capaces de “cambiar su cultura” han trabajado en varias áreas simultáneamente: han retribuido el rendimiento, reducido los gastos generales, descartado normas y disposiciones innecesarias, incentivado las iniciativas internas e impartido formación. Al aplicar estos principios, el Gobierno se da cuenta de que también él puede liberar el potencial de los trabajadores.

El Gobierno ha avanzado en estas áreas:

- ***Retribución del rendimiento.*** El vicepresidente utiliza el Galardón del Martillo -un martillode 6 dólares envuelto con lazos y montado en una placa- para apoyar y premiar los planteamientos innovadores respecto al Gobierno. exactamente del mismo modo que el reconocimiento de nivel superior ha representado una herramienta esencial para crear las mejores compañías privadas, el programa del Galardón del Martillo ha alentado a los funcionarios federales a plantear innovaciones al efecto de optimizar la eficiencia. Hasta la fecha, el NPR ha concedido Galardones del Martillo a más de 900 equipos formados por más de 10.000 trabajadores.

Algunas entidades han seguido el ejemplo de GE y Harley Davidson y reducido el personal de las oficinas centrales en un tercio o más.

- ***Reducción de gastos generales.*** Las entidades se han reestructurado; para ello, han recortado capas excedentes de personal administrativo y supervisor. Entre enero de 1993 y 1997, el número de funcionarios federales se ha reducido en 309.000. Algunas entidades -sobre todo la Dirección General de Servicios, la Oficina de Gestión de Personal, el Ministerio del Interior y la Dirección General de Aduanas de EE.UU.- han seguido el ejemplo de GE y Harley Davidson y reducido el personal de las oficinas centrales en un tercio o más.
- ***Descarte de normas y disposiciones innecesarias.*** Una prioridad principal ha sido liberar a los funcionarios de la sobrecarga de disposiciones. Las entidades han descartado más de 640.000 páginas de normas y disposiciones internas que causaban la desconfianza en los trabajadores y minaba el entusiasmo y la iniciativa de éstos.

- *Incentivación de iniciativas internas.* Las áreas de reformadores que experimentan planteamientos innovadores respecto al Gobierno se han designado “laboratorios de reinvención”. Esto les da derecho a recibir ayuda especial de la oficina del vicepresidente a la hora de atajar el papeleo y probar ideas nuevas. Muchos de los experimentos se difunden mucho más allá de las organizaciones que los desarrollan.

“La delegación de responsabilidades se queda en un gesto alborotador a no ser que las personas obtengan las herramientas y los conocimientos que exige dirigirse a sí mismo”.

Frank Doyle

Vicepresidente ejecutivo de General Electric

1993

- *Formación.* Frank Doyle de General Electric le indicó al Gobierno: “La delegación de responsabilidades se queda en un gesto alborotador a no ser que las personas obtengan las herramientas y los conocimientos que exige dirigirse a sí mismo”. El Gobierno acaba de empezar a entender el mensaje de que precisa invertir en los empleados y formarlos bien, al igual que lo hace el sector privado. Algunas entidades, como la Seguridad Social, se han asociado con corporaciones destacadas para aprender a utilizar mejor la formación.

ENTREVISTA EN LA ZONA DE REINVENCIÓN

Los ingredientes correctos

Consideremos el caso de Anne Williams, directora de misiones de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)/Senegal. Williams confió en sus empleados para tomar las decisiones correctas -y están sucediendo cosas maravillosas.

P. ¿Qué hace USAID en Senegal?

R. USAID apoya los esfuerzos encaminados a mejorar la gestión de los recursos naturales, la asistencia sanitaria y la liberalización del mercado con el énfasis puesto en la delegación de responsabilidades en las mujeres y en el trabajo local.

P. ¿Cómo han cambiado las cosas?

R. Cuando llegué en 1994, USAID/Senegal era una organización jerárquica -y desalentadora- muy tradicional. Basándome en lo que había visto que funcionaba en mis 13 años como abogado del Gobierno y de empresa, hice dos cosas. En primer lugar, animé a la misión a reorganizarse en equipos plurifuncionales y, a continuación, delegué responsabilidades en estos equipos. En segundo lugar, presenté la idea del cliente como centro.

Doy a cada equipo un presupuesto y ellos deciden por sí mismos cómo asignar el dinero.

P. ¿Qué ocurrió?

R. Primero, me tuve que ganar la confianza de las personas. Mi estilo de gestión tiene mucho de manos fuera. Me gusta establecer directrices y dejar los detalles para las personas más cercanas al trabajo. Pero llegué a una organización que estaba centralizada en exceso. Por ejemplo, todas las llamadas telefónicas internacionales requerían el permiso del director. En la actualidad, doy a cada equipo un presupuesto y ellos deciden por sí mismos cómo asignar el dinero -a desplazamientos, administración de la oficina, formación, etcétera. Lo que es más importante, cada uno de los equipos tiene la responsabilidad de tomar decisiones sobre el programa para obtener el resultado acordado.

P. ¿Cuál ha sido el reto más difícil?

R. El aspecto más complicado de esta filosofía ha sido delegar responsabilidades completamente en los trabajadores senegaleses locales de USAID. Estas personas son absolutamente cruciales porque constituyen la continuidad, es decir, ellas se quedan mientras que los americanos se van después de unos años. Por tanto, actualmente y por primera vez, una mujer senegalesa gestiona por completo nuestro programa de asistencia sanitaria.

Si se le da a alguien responsabilidad, estará a la altura y, a menudo, superará las expectativas.

P. Ha mencionado la delegación de responsabilidades. ¿Puede explicar por qué funciona?

R. La delegación de responsabilidades funciona en dos niveles: el de la organización y el individual. Cuando llegué por primera vez aquí, pude haber impuesto mi propio sistema para reorganizar la misión. Sin embargo, en su lugar, reunimos a toda la misión y ellos mismos diseñaron la reorganización. Eran libres de utilizar la imaginación y dirigir totalmente el proceso. El resultado es mucho mejor que cualquier otra cosa que yo hubiera podido hacer por mi cuenta.

En segundo lugar, la delegación de responsabilidades tiene éxito en el plano individual. Por ejemplo: en la actualidad estamos desarrollando una estrategia nueva. El equipo encargado de la estrategia decidió asignar a dos empleados locales la responsabilidad de dirigir grupos de enfoque con los clientes y socios -una iniciativa completamente nueva. Yo misma no hubiera elegido necesariamente a estos dos individuos para la tarea, pero me equivoqué. Han realizado un trabajo maravilloso en este proyecto y, además, han mejorado su rendimiento de trabajo normal. Estas dos personas se merecen una recompensa.

Se demuestra que si se le da a alguien responsabilidad, estará a la altura y, a menudo, superará las expectativas.

CUENTOS DE LA ZONA DE REINVENCIÓN

Un funcionario con responsabilidad delegada

Cuando un funcionario emprendió la mejora del servicio al cliente en una oficina de veteranos de guerra, recurrió a IBM y AT&T no en busca de equipo, sino de ideas.

“Antes de que empezáramos, si se analizaban nuestras estadísticas internas sobre rendimiento, parecía que realizábamos un gran trabajo”, comenta Joe Thompson, un veterano de Vietnam que dirige la oficina de prestaciones de la Dirección General de Veteranos de Guerra o Excombatientes en Nueva York. Pero cuando sondeaba a los clientes -los veteranos-, la historia era diferente.

“Los veteranos estaban insatisfechos con la totalidad de nuestra estructura”, indica. “Nos habíamos establecido como una línea de montaje, con 25 pasos para procesar una demanda de discapacidad. Cuando un veterano hacía una llamada telefónica para solicitar información, hablaba con alguien que estaba fuera de este proceso, que nunca podría responder a la pregunta. Era muy desalentador. Nuestro personal -una gran parte del cual también son veteranos- realmente deseaba ayudar a las personas. Pero el sistema se había configurado de tal forma que no les daba la oportunidad de hacerlo”.

“En la terminología empresarial, realmente hemos ‘reestructurado’ nuestro funcionamiento”.

Joe Thompson

Dirección General de Veteranos de Guerra o Excombatientes, Nueva York

Thompson sabía que la Dirección General de Veteranos de Guerra o Excombatientes (VA) tenía que cambiar para atender a los clientes. Por tanto, utilizó empresas de éxito como modelo.

“En abril de 1993, la VA nos designó como un laboratorio de reinversión”, afirma. “Esto nos dio la libertad de experimentar. Visitamos IBM y AT&T y vimos que teníamos que cambiarlo todo: nuestra estructura organizativa, el proceso de trabajo, las descripciones de las tareas, la medición del rendimiento y los sistemas de compensación. Se trataba de un gran empeño. Pero, en cuatro años, lo hemos hecho. En la terminología empresarial, realmente hemos ‘reestructurado’ nuestro funcionamiento -aunque, sinceramente, ninguno de nosotros había oído antes esta palabra”.

¿Cuál ha sido el mayor cambio? Los empleados han asumido el mando.

“Utilizamos el Modelo de Diseño de Sistemas Organizativos de IBM”, explica Thompson. “Creamos equipos de autogestión, eliminamos la mitad de los puestos de supervisión y abreviamos el proceso de presentación de demandas de 25 a 8 pasos. Adoptamos el planteamiento de la ‘tarjeta de puntuación equilibrada’ para medir el rendimiento y agregamos medidas de satisfacción del cliente y de desarrollo del empleado. Ahora, intentamos sustituir las escalas de retribución del funcionariado por retribuciones según las habilidades, de modo que nuestros empleados reciban gratificaciones por sus

contribuciones”.

“El proceso no ha estado nada libre de obstáculos”, comenta. “A lo largo del camino, todas las áreas que podían ir mal lo hicieron. Teníamos que aprender de nuestros errores. Pero el resultado ha merecido la pena: los costes de personal han descendido un 25 por ciento y el volumen de devolución de llamadas se ha reducido mediante un mejor servicio. Las encuestas realizadas entre los clientes muestran que los veteranos piensan que somos más rápidos y tenemos más capacidad de respuesta. Lo que más me enorgullece es que lo hemos hecho todos juntos y que cada uno de los empleados ha desempeñado un papel significativo”.

Una idea buena relativa a los uniformes

Una sugerencia con sentido común presentada por un empleado trabajando en primera línea ahorra 220.000 dólares al año a una operación de aprovisionamiento de la Infantería de Marina.

Phil Archuleta, un empleado de la Base de Reclutamiento de Infantería de Marina en San Diego, observó que la base entregaba muchos uniformes de talla extra grande a los nuevos reclutas con sobrepeso. Pero el campamento de entrenamiento de Infantería de Marina tiene una forma de hacer que los reclutas pierdan peso. Al cabo de unas semanas, prácticamente todos los reclutas adelgazaban lo suficiente para cambiar las tallas extra grandes por otra más pequeña. Las disposiciones prohibían a los infantes de marina volver a entregar los uniformes de talla extra grande apenas usados -porque, naturalmente, ya se habían entregado una vez. Los infantes de marina tenían que regalar uniformes en un estado perfecto -algunos que incluso no se habían puesto nunca- a los almacenes de excedente del Gobierno.

Archuleta sugirió que los infantes de marina *lavarán* los uniformes y, posteriormente, los entregarán a los reclutas con sobrepeso nuevos. El sentido común de su idea ha ahorrado a la base 89.000 dólares en los primeros cinco meses y 220.000 dólares a lo largo de un año.

Delegación de responsabilidades por kilos de pintura

Los funcionarios de una oficina gubernamental de aprovisionamiento de pintura utilizan software de previsión del sector privado para reducir el inventario almacenado y recortar los costes considerablemente.

“Formamos a todos nuestros directores de sección para que utilizaran un sistema de inventario gestionado por proveedores exactamente igual que el de GE”.

Jim Hamilton

Dirección General de Servicios (DGS), centro de Auburn

El centro de productos químicos y pinturas de Auburn de la Dirección General de Servicios se ha reorganizado para delegar responsabilidades en la plantilla. “Solíamos ser una oficina gubernamental típica”, comenta Jim Hamilton, el director que ha dirigido la reorganización. “Antes, nadie podía tomar una decisión por sí mismo. Las normas y las

restricciones centralizadas lo controlaban todo”.

“Por tanto, adoptamos un enfoque diferente. En primer lugar, brindamos a nuestro personal las herramientas adecuadas. Formamos a todos nuestros directores de sección para que utilizaran un sistema de inventario gestionado por proveedores exactamente igual que el de GE. A continuación, dimos a cada uno de ellos un conjunto de objetivos, con libertad total para decidir cómo alcanzarlos. Todos los tipos de decisión sobre el control de inventario, como órdenes y márgenes comerciales, que solían imponerse desde mi oficina, ahora están a disposición de los directores de sección locales”.

Los resultados son magníficos, afirma. “Nuestros empleados están mucho más motivados y ahorramos en costes de inventario. En lugar de guardar un inventario con un valor de 40 millones de dólares en las estanterías, mantenemos un valor de 8 millones de dólares. Se puede contemplar todo ese inventario como si fuera leche almacenada en el frigorífico -tiene una fecha de caducidad y traspasado un punto determinado hay que reciclar”.

Reorganización del Gobierno

Un terremoto dejó a jefes y trabajadores literalmente en lados opuestos de una línea divisoria y la productividad aumentó.

“Estaba muy oscuro y el ruido era increíble, simplemente lo inundaba todo con su estruendo”, recuerda Janice Peck al describir aquellas primeras horas de la mañana de enero de 1994, cuando el terremoto de Northridge sacudió Los Ángeles. “El puente de la autopista sobre la I-5, al sur de Valencia, donde vivo, se desplomó y nos dejó aislados a unos 48 kilómetros de la oficina principal de prestaciones de la VA en el oeste de Los Ángeles”.

Sin embargo, Peck y sus colaboradores, algunos de los cuales vivían a unos 72 kilómetros más al norte, estaban decididos a seguir trabajando. “Empezamos por utilizar la Angeles Crest Highway, la carretera de montaña”, afirma Monique Koslow. “Llevábamos tres horas intentándolo cuando llegó la nieve y coartó esta opción. La primera noche, nos llevó cuatro horas y media volver a casa”. Monique se preguntaba durante cuánto tiempo podrían aguantar este agotador camino de ida y vuelta al trabajo.

No tenía por qué haberse preocupado, según su colaborador y acompañante en el coche, Bill Parker: “Nuestro director actuó muy rápidamente”. En 10 días, los tres se habían asentado en un centro de teleabonados que la Dirección General de Servicios había creado de cero después del terremoto. “También reconozco los méritos de la AFGE”, continúa Parker. La Agencia Federal de Gestión de Emergencias (AFGE) “nos proporcionó ordenadores para poder ponernos en marcha y trabajar, además de financiar todo nuestro primer año de funcionamiento: alquiler, suministros, apoyo con personal de oficina, todo en definitiva”.

Los tres son especialistas en la evaluación de discapacidades; revisan las demandas e historiales médicos de los veteranos para decidir si pueden concedérseles prestaciones

-un trabajo que puede llevarse a cabo casi en cualquier sitio que sea tranquilo. Es un trabajo perfecto para un teleabonado.

El centro de teleabonados de Valencia se había pensado como una solución provisional, que sirviera mientras se reparaban las autopistas. “Pero, de inmediato empezamos a trazar un plan para poder quedarnos allí”, comenta Peck. “De hecho, hace años, cuando empecé a trabajar como especialista en evaluaciones en la VA del oeste de Los Ángeles, algunos de nosotros nos dimos cuenta de que podíamos hacer el trabajo mucho mejor fuera de la oficina. Se lo propusimos a la dirección y la respuesta fue ‘No, no podremos vigilarlos’”. Los directores tradicionales no pueden evitar imaginarse lo peor.

“Así que les planteamos una especie de chantaje”, afirma Peck. “Les dijimos que aumentaríamos en un 10 por ciento el trabajo, si nos permitían hacerlo en casa. Mordieron el anzuelo y lo consultaron con la oficina central de Washington, donde dijeron ‘No, no pueden permitirles que trabajen independientemente’. Nuestro compromiso con el trabajo extra no le interesaba a Washington”.

“Representamos el 12 por ciento de los especialistas en evaluación de discapacidades de la oficina regional y generamos el 17 por ciento de todas las evaluaciones”.

Bill Parker

Dirección General de Veteranos de Guerra o Excombatientes, Los Angeles

No obstante, el terremoto les permitió demostrar que su oferta era buena. Parker tiene las estadísticas. “Representamos el 12 por ciento de los especialistas en evaluación de discapacidades de la oficina regional y generamos el 17 por ciento de todas las evaluaciones. Pero, la historia no acaba aquí. Algunas demandas de los veteranos llevan más tiempo que otras. La primera demanda de un veterano necesita más tiempo para la revisión porque tenemos que evaluar los historiales médicos del servicio, al igual que cualquier problema médico actual. Tramitamos el 19 por ciento de todas las primeras demandas. Además, la categoría de primeras demandas que más tiempo consume es la de aquéllos con ocho o más problemas médicos o emocionales. Nos encargamos del 47 por ciento de estos casos”.

¿Cómo explica el equipo su productividad superior? “No hay tantas interrupciones”, afirma Peck. “En el centro de la ciudad, los teléfonos suenan y las personas hablan, plantean preguntas y los supervisores siempre están cambiando sus prioridades -diciéndote que dejes cualquier cosa en la que estés trabajando para dedicarte a otra. En esta nueva ubicación, obtenemos una caja de casos y simplemente los tramitamos. Cuanto antes los resolvamos, con mayor prontitud obtendrán los veteranos su dinero”.

Stew Liff, el director regional, ha tomado en serio el éxito de Valencia. Para el próximo año, prevé empezar a reasignar a muchos trabajadores que atienden a los veteranos desde la oficina regional a cuatro centros médicos de área para la VA.

El equipo de teleabonados de Valencia traza el camino para seguir. Peck comenta

que: “Nuestro equipo cumple su trabajo. Nuestra calidad es buena. Planificamos nuestros propios periodos de vacaciones, notificamos nuestra ausencia y nos sustituimos cuando alguien enferma. Somos adultos responsables y capaces de llevar a cabo todo esto sin una dirección”.

Lo único que hizo falta fue un terremoto.

CAPÍTULO 4

Recorte del despilfarro y del papeleo

La extensión del alcance del dinero de los contribuyentes

El Gobierno no dispone realmente de un impreso para solicitar un vaso de agua. Nunca lo ha tenido. Pero existían formularios, normas y procedimientos para todo lo demás o, por lo menos, así le parecía a casi todo el mundo -en el interior o el exterior del Gobierno federal. El Gobierno tiene la mayoría de los problemas de gestión de los que adolece el resto de la sociedad, pero no cabe duda de que ha sido el inventor del papeleo:

Papeleo. m. Exceso de trámites en la resolución de un asunto.

- Diccionario de la Lengua Española, vigésima primera edición, Real Academia Española, Madrid, 1992

Los funcionarios rellenaban formularios constantemente. Existían formularios para obtener permiso para utilizar una lata de pintura a pistola que había superado la fecha de caducidad. Había impresos para notificar la parada de metro donde uno se bajaba. Además de formularios para obtener un día de vacaciones.

Ocurría lo mismo en el caso de quienes tenían que tratar con el Gobierno. Sólo el Servicio de Contribuciones de Hacienda contaba con más de 600 formularios y conjuntos de instrucciones para los clientes. Antes de que la Dirección de Pequeñas Empresas reinventara sus procesos, solían precisarse 100 páginas de papeleo para solicitar un préstamo que, ahora, necesita una sola hoja de papel.

Todos los problemas empezaron siendo soluciones

El papeleo tenía una lógica determinada. El Gobierno hacía muchas adquisiciones y resultaba difícil asegurarse de que todas las empresas tenían una oportunidad justa de licitar a los contratos. Además, gastaba dólares procedentes de los impuestos. Había que impedir que los trabajadores incompetentes los despilfarraran o que los trabajadores deshonestos los robaran.

Pero el papeleo no ha funcionado en absoluto tal como se había pensado.

Los esfuerzos dirigidos a proteger a los contribuyentes de personas incompetentes o estafadores terminaron causando el despilfarro de dinero, no el ahorro.

El papeleo imperaba

Puede que el Gobierno haya inventado el papeleo, pero esta patente exclusiva expiró hace mucho tiempo. Las corporaciones han ido añadiendo normas, procedimientos y verificadores al compás de su crecimiento. Los trabajadores del sector privado han sentido los mismos tipos de desconfianza y de burocracia que los funcionarios. Dilbert podía haber trabajado para el Gobierno, pero no es así. Trabaja para la América de las sociedades anónimas.

Sin embargo, la América de las sociedades anónimas empezó a cambiar. El trauma de perder grandes porciones de cuota de mercado en el sector automovilístico -el símbolo de la supremacía industrial americana- en beneficio de los japoneses despertó al sector privado.

Las corporaciones de tamaño gigante percibieron que estaban despilfarrando una parte importante del potencial humano y del efectivo debido al papeleo y la desconfianza. Para mediados de la década de los ochenta, muchas de las 500 compañías mencionadas en *Fortune* habían empezado a confiar en los trabajadores y a recortar el papeleo que las constreñía.

Escuchar al ámbito empresarial

Muchas compañías hicieron muestra de una gran generosidad al explicar al Gobierno cómo habían recortado el despilfarro y el papeleo. Contribuyeron a diseñar una estrategia basada en tres puntos para combatir el derroche y la burocracia gubernamentales:

- Cambiar en la oficina central: recortar y simplificar las normas que precisan pasos adicionales o exigen retrasos.

El Ejército compra ahora sacos de lona hidrófugos por 2,29 dólares la unidad en lugar de por 6,75 dólares. Todo acaba sumándose.

- Cambiar en la primera línea: dar libertad a los empleados para presentar ideas nuevas -y probarlas- al mismo tiempo que se les recompensa por una innovación satisfactoria en lugar de penalizarles por cometer errores.
- Cambiar en el exterior: introducir expertos externos para racionalizar, reestructurar y modificar la cultura del lugar de trabajo.

Se han producido éxitos importantes. Además de reducir la plantilla en 309.000 personas para enero de 1997 y de eliminar más de 640.000 páginas de normas y disposiciones internas, el éxito más notable ha sido la reforma de la fábrica de papeleo más grande de todas: las adquisiciones del Gobierno.

Se está reparando todo el sistema con una gran ayuda del Congreso gracias a la *Federal Acquisition Streamlining Act* (Ley sobre Racionalización de Adquisiciones Federales) de 1994 y la *Clinger-Cohen Act* (Ley de Clinger-Cohen) de 1996. El Pentágono aplica ahora contratos durante varios años y utiliza más piezas comerciales. Esto supone un ahorro de 2.700 millones de dólares en el nuevo avión de carga C-17 y de 2.900 millones de dólares en nuevos equipos inteligentes. También las pequeñas adquisiciones cuentan. Por ejemplo, el Ejército compra ahora sacos de lona hidrófugos por 2,29 dólares la unidad en lugar de por 6,75 dólares. Todo acaba sumándose.

La reforma del aprovisionamiento ha ahorrado a los contribuyentes más de 12.000 millones de dólares hasta la fecha.

El Gobierno solía efectuar las adquisiciones pequeñas -una grapadora, un libro, una pieza de software- del mismo modo que las adquisiciones de mayor cuantía: con un papeleo que implicaba un coste de 50 dólares o más. El coste para el Gobierno era ridículo -una grapadora de 4 dólares terminaba costando 54 dólares y podían necesitarse meses para cumplimentar los formularios antes de que la grapadora llegara a la persona que la precisaba. Los proveedores tampoco estaban muy contentos, al tener que esperar dos o tres meses para recibir el talón de Hacienda por cuatro dólares.

Ya en 1985, cinco empleados del Ministerio de Comercio trabajaban en la búsqueda de un modo de racionalizar las adquisiciones pequeñas. Presentaron una idea irresistible de sentido común procedente del sector privado: una tarjeta de crédito. Mediante un programa piloto realizado con el Rocky Mountain BankCard System, se entregaron tarjetas Visa a 500 empleados. Como cabía esperar, fue un éxito y en 1993 la *National Performance Review* recomendó la ampliación extensa del programa. Hasta la fecha, el Gobierno ha utilizado las tarjetas en más de 10 millones de ocasiones para adquirir productos y servicios por un valor de 20.000 millones de dólares -con un ahorro de más 700 millones de dólares hasta el momento y la agilización de la entrega de los instrumentos necesarios a los trabajadores.

En total, la reforma de las adquisiciones ha ahorrado a los contribuyentes más de 12.000 millones de dólares hasta la fecha.

ENTREVISTA EN LA ZONA DE REINVENCIÓN

Dimensión comercial

Consideremos el caso de Donna Shirley, la terrestre al mando de la exploración de Marte. Gestiona el programa de exploración de Marte en el Laboratorio de Propulsión a Chorro (LPCh).

- P. Deben ser tiempos fascinantes para la NASA y el LPCh, como en los viejos tiempos.
- R. Correcto. Tan fascinantes como lo solían ser. Pero, la ciencia ha dejado de primar. Ahora, le toca al dinero.
- P. ¿Se trata de una queja relativa a los recortes en el presupuesto?
- R. No, no, no me estoy quejando. Los presupuestos por misión son pequeños, pero tenemos un programa de misiones en curso cada 26 meses. Es magnífico, como en 1970, cuando colaboré en el Mariner 10. Entonces, teníamos un límite de gastos inamovible y nuestro contratista, Boeing, sabía que no había más dinero -al margen de lo que sucediera. Teníamos un equipo compacto, joven y reducido; no podía distinguirse quién trabajaba para Boeing y quién lo hacía para el LPCh. Además el programa era apretado: tres años para construir y lanzar. Una situación ideal para la creatividad. Es lo que vuelve a suceder actualmente con Lockheed Martin y

nuestra misión a Marte.

Dos misiones a Marte por el precio de un Explorador.

- P. ¿Pero, los presupuestos ajustados no ponen en peligro la misión?
- R. No. Porque no tenemos que hacerlo todo con una sola misión, cada una de las misiones por separado puede ser más barata. Colocamos la Sojourner allá arriba y la condujimos por los alrededores para recabar datos por el mismo dinero que Hollywood invirtió en el rodaje de *Waterworld*, y nuestras críticas fueron mejores. El año próximo, tenemos una oferta de 2 por 1. Dos misiones a Marte por el precio de un Explorador. Los ingenieros son personas inteligentes a los que les gustan los desafíos. Basta con decirles qué parámetros hay, incluido el presupuesto, y lo harán por ti.
- P. ¿Esto quiere decir que equilibrar el presupuesto federal debe encender la mecha de la creatividad en todo el Gobierno?
- R. Hace falta algo más que eso. Para obtener este tipo de creatividad en un equipo, no puede haber jerarquías; es preciso tener un tipo de intimidad -una asociación-ono se encenderá la chispa en el equipo. Esto incluye a todo el equipo, también a los contratistas privados. He escrito un libro sobre esto; puede encontrarlo en la dirección del World Wide Web *managingcreativity.com*.
- P. Buena publicidad. ¿Qué contratistas privados forman parte de su equipo?
- R. Por ejemplo, IBM se dirigió a nosotros para presentarnos un ordenador comercial de coste reducido y muy rápido que utiliza software normal. Su velocidad nos permite hacer muchas cosas en el espacio sin una programación complicada. De este modo, también pudimos diseñar la estación terrestre con software y hardware comercial. Sólo esto nos ha ahorrado en torno a 25 millones de dólares. IBM cuenta ahora con un ordenador con certificación de uso en el espacio que puede vender a futuras misiones espaciales.

Motorola es otro de los socios, aunque al principio era receloso. Necesitábamos un módem para la Sojourner al efecto de comunicarnos con el módulo de descenso. Diseñar y construir uno habría costado millones que no teníamos. Pensamos que el módem comercial de 300 dólares de Motorola podría servir si invertíamos unos cientos de miles de dólares adaptándolo para el espacio. Motorola no estaba muy segura de querer arriesgar su buena reputación en esto. Sencillamente decía que si llevábamos el módem a Marte, no estaría cubierto por la garantía.

- P. ¿Ha habido alguna otra compañía que ha contribuido a llegar a Marte?
- R. Nuestro socio principal es Lockheed Martin. El éxito más reciente de nuestra sociedad es la nave espacial que acaba de entrar en la órbita de Marte. Dará vueltas alrededor de Marte durante dos años para trazar un mapa detallado de la superficie, hacer un seguimiento del clima de Marte y recabar otros datos que necesitamos. Luego, está Stardust, una sonda para recoger partículas de un cometa y traerlas a la Tierra. Como verá, prevemos una sociedad a largo plazo con Lockheed Martin.

De este modo, puede establecer una línea de producción e invertir en investigación. Es más, no hay tira y afloja, rebasamiento de límites ni financiación de exceso de costes, como solía haber. La compañía es un socio total en los riesgos y en las recompensas.

Dilbert tiene suerte de no haber tenido que desplazarse al Ministerio de Defensa.

CUENTOS DE LA ZONA DE REINVENCIÓN

Tratamiento de los viajeros como si fueran personas honradas

La reforma del Ministerio de Defensa ahorra 400 millones de dólares al año a los contribuyentes.

No hace mucho tiempo, el procedimiento de los desplazamientos del Ministerio de Defensa era como una pesadilla. Con 230 páginas de disposiciones sobre desplazamientos y múltiples firmas de “autorización”, los 7 millones de viajes que realizaban los viajeros del Ministerio de Defensa eran pesadillas de papel. El coste de la administración del sistema de desplazamientos de este ministerio triplicaba el de las corporaciones del sector privado.

AT&T, American Express, EDS Corp., IBM y Carlson Wagonlit Travel comparten sus mejores prácticas con Defensa.

Aunque todo está cambiando. Pronto, el Ministerio de Defensa dispondrá de un sistema de desplazamientos que será el modelo de la gestión de desplazamientos corporativos. Las 230 páginas de disposiciones se han reducido a 17 páginas en inglés normal. Cuando el sistema nuevo se haya puesto en vigor, no requerirá ningún documento y ahorrará más de 400 millones de dólares al año, aproximadamente dos tercios del coste actual de administración.

“Deseamos navegar por la onda de proa del sector de viajes, no gobernar el barco”, afirma el coronel Al Arnold, director de proyectos del Sistema de Desplazamientos de Defensa. Defensa decidió formar sociedad con el sector para utilizar lo mejor que ofrecía. Actualmente, AT&T, American Express, EDS Corp., IBM, Carlson Wagonlit Travel y un sinnúmero de otras compañías grandes y pequeñas de viajes y tecnología de la información comparten sus mejores prácticas con el ministerio.

Igual que en el caso de este sector, dos principios básicos han guiado los esfuerzos del Ministerio de Defensa: los viajeros gubernamentales son honrados y sus supervisores son personas responsables, pero ocupadas. En lugar de leer con dificultad las disposiciones relativas a los desplazamientos, pueden utilizar el software que muestra las “excepciones de la política” para la aprobación. Todo el sistema se ha reestructurado: desde el momento en que una persona que tiene que viajar decide partir hasta que regresa. Hasta la devolución de los gastos de viaje es electrónica -se reintegra a la cuenta bancaria o al proveedor de la tarjeta de pago correspondiente.

La reestructuración de los desplazamientos del Ministerio de Defensa ha alentado la integración de productos comerciales, lo que ha exigido la asociación del sector con maneras nuevas y únicas”.

David Hadsell

Director de desarrollo empresarial, EDS

El Ministerio de Defensa va a contratar con una compañía o un equipo de compañías la concepción del modo de llevar a la práctica el nuevo sistema de desplazamientos. Ha indicado al sector privado cuáles son los requisitos de rendimiento y, ahora, el sector privado comunicará al ministerio el modo de conseguirlo. Asimismo, el Ministerio de Defensa ha presentado una idea nueva: las firmas digitales en los formularios para desplazamientos informatizados. No será necesario ni utilizar una pluma estilográfica.

Citicorp y viviendas rurales

Citicorp ha enseñado al Ministerio de Agricultura de EE.UU. (MAEU) cómo dirigir una operación hipotecaria de la vivienda de gran volumen.

“El MAEU preguntó si podían enviar un equipo a aprender cómo tramitamos las hipotecas. Nos complació la idea”.

Kim Gentile

Antigua ayudante del vicepresidente de Atención al Cliente, Citicorp

El equipo de Desarrollo Rural del MAEU ha ayudado a unas 700.000 familias de renta baja a adquirir una vivienda. La cartera de 18.000 millones de dólares del MAEU está compuesta de préstamos para la vivienda de familias que no pueden obtener hipotecas de los bancos comerciales. Hasta 1992, este vasto programa se administraba en 2.000 oficinas sucursales distribuidas por todo el país, mediante un sistema engorroso de fichas y formularios escritos a máquina.

El MAEU pidió ayuda a Citicorp, una de las compañías hipotecarias comerciales más grandes del país. “Preguntaron si podían enviar un equipo a aprender cómo tramitamos las hipotecas”, comenta Kim Gentile, antigua ayudante del vicepresidente de Atención al Cliente en Citicorp. “Nos complació la idea. Enviaron durante tres meses cuatro contables del MAEU a Citicorp, donde contribuyeron a elaborar un organigrama de nuestra organización. Se trataba de una situación donde las dos partes ganábamos. Obtuvimos los organigramas y ellos aprendieron mucho sobre el modo de administrar volúmenes”.

El MAEU aprendió cómo funcionaba el proceso diario del servicio de préstamos centralizado en el sector privado, además del tipo de equipo disponible en un entorno centralizado. En 1993, el MAEU organizó un equipo de 25 funcionarios que empezaron a centralizar y automatizar el proceso de Desarrollo Rural del MAEU, siguiendo el modelo del nuevo diseño de Citicorp.

La División de Desarrollo Rural del MAEU ha consolidado sus actividades relativas a préstamos en una unidad central a partir de 2.000 oficinas sucursales.

Gentile dejó Citicorp para ayudar a rediseñar el programa del MAEU, por lo que tiene una perspectiva exclusiva de los sectores público y privado. “No cabe duda de que hay personas excelentes en el Gobierno y en las compañías hipotecarias privadas”, afirma Gentile. “Los funcionarios de Desarrollo Rural trabajan muy duro y de verdad intentan ayudar a las familias de renta baja, que son nuestros clientes. Sin embargo, hasta hace poco este programa simplemente carecía del equipo y de los conocimientos para poder administrar con eficacia su volumen. La sociedad formada entre el MAEU y Citicorp contribuyó a que los funcionarios adquirieran los conocimientos necesarios”.

El resultado ha sido una victoria impresionante sobre el papeleo. La División de Desarrollo Rural del MAEU ha consolidado sus actividades relativas a préstamos en una unidad central ubicada en St. Louis a partir de 2.000 oficinas sucursales y ha recortado o consolidado el 90 por ciento de las disposiciones sobre la vivienda rural federal. El nuevo sistema de préstamos procesa las solicitudes con mayor rapidez y, en conjunto, el MAEU va a recortar el coste de tramitación de la cartera en 250 millones de dólares en cinco años.

Uso de un lenguaje claro

La Comisión de Valores y Bolsas ha solicitado de las compañías que redacten folletos en un lenguaje que el inversor pueda entender fácilmente.

“Aunque haya pasado toda una vida laboral en el sector de los valores, no puedo entender algunos de estos folletos”.

Arthur Levitt

Presidente, Comisión de Valores y Bolsas

El uso deficiente del inglés da lugar a confusión, duplicación y errores. Muchas empresas están descubriendo las ventajas de escribir en un inglés normal. Ford Motor Company vio cómo sus actividades de arrendamiento subían en picado después de volver a redactar los documentos de arrendamiento para que la gente pudiera entenderlos.

Un principio clave de la reinvención es volver a redactar toda la información gubernamental complicada para plasmarla en un inglés normal. La Comisión de Valores y Bolsas (CVB) es una de las agencias federales que procura hacerlo redactando las disposiciones propias en un lenguaje claro. La CVB también colabora con compañías para ayudarlas a elaborar sus folletos y otros documentos de divulgación en un inglés normal. Cualquiera que haya intentado alguna vez leer la letra menuda de estos documentos considerará que esta reforma se ha retrasado demasiado.

Arthur Levitt, presidente de la CVB, ha encabezado el esfuerzo. “Aunque haya pasado toda una vida laboral en el sector de los valores, no puedo entender algunos de estos folletos. Así que ¿cómo puede hacerlo cualquier otra persona? La gente deposita los ahorros de toda una vida en estos valores. No hay motivo por el que las compañías no puedan utilizar un lenguaje cotidiano para que una persona normal -incluido yo mismo-

pueda entender lo que compramos”.

A solicitud de Levitt, varias compañías se ofrecieron voluntarias para desarrollar una forma nueva de redactar la información. Bell Atlantic/NYNEX escribió el primer prototipo de un folleto en inglés normal. Otros, como Baltimore Gas y Electric, siguieron el ejemplo.

Actualmente, hay un manual en el World Wide Web para ayudar a las compañías a escribir con claridad.

La CVB y el sector empresarial han colaborado y presentado un modo nuevo de comunicar información financiera. Actualmente, hay un manual para ayudar a las compañías a escribir con claridad ubicado en la dirección del World Wide Web <http://www.sec.gov/consumer/plaine.htm>. La CVB empezará en breve a exigir que *todos* los folletos utilicen un inglés normal en la portada, el resumen y la descripción de los factores de riesgo.

CAPÍTULO 5

Protección contra los sustos

La tecnología ahorra tiempo y dinero a los contribuyentes

Papel carbón y tubos de vacío

El Gobierno es un recién llegado a la revolución de la información. Mientras los empleados de las sociedades anónimas utilizaban las herramientas de alta tecnología más recientes, los funcionarios aún usaban el papel carbón. Debido a los complicados procedimientos de aprovisionamiento, hasta los ordenadores que utiliza el Gobierno se quedan a menudo anticuados. La Dirección de Aviación Federal (DAF), por ejemplo, aún se esfuerza por controlar el tráfico aéreo con equipos de 30 años de antigüedad que dependen de tubos de vacío.

Las cosas se pusieron tan mal que el Congreso aprobó una ley que eximía a la DAF de todas las normas de aprovisionamiento. Esto permite a la DAF colaborar con la industria para sustituir el equipo de control de tráfico aéreo anticuado por pantallas de vídeo y ordenadores nuevos.

En la industria, la historia ha sido distinta. El sector empresarial descubrió temprano que el acceso a la información permite a los empleados trabajar de modo más inteligente. Esto ha contribuido a un aumento enorme de la innovación, la productividad y la energía en las corporaciones de todo el mundo. El sector empresarial ha tenido capacidad para llegar a clientes y mercados nuevos y para desarrollar una generación completa de productos nuevos -productos que se adaptan a las necesidades individuales y se entregan electrónicamente.

Cómo compensar la inversión en tecnología de la información

La compensación potencial que puede proporcionar la tecnología de la información es enorme, pero no automática. El sector privado ha utilizado con efectividad la tecnología; para ello, ha seguido tres principios:

- *No automatice el proceso antiguo; diseñelo de nuevo.* Las nuevas tecnologías aportan nuevas posibilidades, como ubicar los servicios en el World Wide Web y permitir a los clientes acceder a ellos cuando lo deseen.
- *Compre un poco, pruebe un poco, ajuste un poco.* Una diferencia clave entre las adquisiciones de tecnología de la información federales y las del sector privado radica en que este último compra con mayor rapidez y en unidades más manejables. En cambio, el Gobierno intenta comprar con frecuencia sistemas enormes. La adquisición de estos sistemas se prolonga tanto que la tecnología y los directores cambian antes de que se realice la entrega.
- *Adquiera productos comerciales.* Los productos y servicios comerciales proporcionan una variedad y posibilidades amplias, además diariamente aparecen algunos nuevos. Casi siempre tiene sentido sacrificar las “expresiones de admiración” por la adquisición

de algo que cueste menos y se haya probado meticulosamente.
No automatice el proceso antiguo; diseñelo de nuevo.

ENTREVISTA EN LA ZONA DE REINVENCIÓN

Manejo de cartillas de alimentación

Consideremos el caso de Jack Radzikowski, jefe de la Sucursal de Sistemas Financieros Federales, Oficina de Administración y Presupuesto (OAP), y antiguo director del equipo negociador del programa de Transferencia Electrónica de Prestaciones (TEP) del vicepresidente. Ha liberado la tecnología de la información para ahorrar dinero y reducir el fraude en el programa de cartillas de alimentación.

P. ¿Cómo funciona el programa de cartillas de alimentación?

R. Aproximadamente 9,5 millones de unidades familiares reciben cartillas de alimentación cuyo total asciende a 24.000 millones de dólares al año. El Gobierno federal imprime este “dinero privado” y lo envía mediante vigilancia armada a los centros regionales. A continuación, se remite a los Estados, que lo distribuyen entre las familias. Después de utilizarlo, debe recogerse, contabilizarse y volverse a contabilizar y, por último, incinerarse. Todo esto cuesta más de 70 millones de dólares al año.

También existe el fraude. Los libros de cartillas se venden en la calle por la mitad de su valor nominal y, en ocasiones, este dinero se utiliza para comprar drogas ilegales.

Por lo demás, las cartillas de alimentación funcionan magníficamente.

Nuestro objetivo es recortar los costes y reducir el fraude.

P. ¿Qué es lo que cambia el programa de Transferencia Electrónica de Prestaciones (TEP)?

R. Casi todo. Las unidades familiares que cumplen los requisitos reciben una tarjeta TEP. Se parece a una tarjeta de crédito. La tarjeta TEP se “maneja” en el mismo equipo de punto de servicio (POS - point of service) de establecimientos de alimentación que admite tarjetas de crédito y de débito. Toda la transacción se registra inmediatamente. El potencial de que se cometa fraude es limitado.

P. ¿Cómo se inició la revolución TEP?

R. Primero, el sector privado y los Estados crearon un Consejo TEP compuesto por los principales accionistas del sistema POS: el sistema bancario, el personal de prestaciones sociales de los Estados y las asociaciones de establecimientos de alimentación. Contribuyeron a tomar la decisión clave: el sistema TEP sería compatible con las normas POS del sector privado.

A continuación, cada uno de los Estados por separado o “clubes de adquisiciones” formados por varios Estados ofrecieron en licitación contratos TEP a la banca y otros

sistemas de transacción. Los “clubes de adquisiciones” comparten servicios y generan volúmenes mayores para disminuir los costes.

P. ¿Cuál es la situación actual?

R. En el verano de 1997, siete Estados tenían sistemas TEP plenamente operativos. Otros quince Estados disponían de sistemas parciales y el resto está en proceso de adquirir un emisor de tarjetas. Nuestro objetivo es recortar los costes y reducir el fraude. Prevemos que todos los Estados dispongan del TEP para finales de 1999.

En la actualidad, se favorecen las transacciones electrónicas en todos los sitios.

P. ¿Qué ocurre con los establecimientos de alimentación sin POS?

R. Estamos convencidos de que si los receptores del programa de cartillas de alimentación utilizan sólo tarjetas TEP, los establecimientos que deseen incluir esta posibilidad se conectarán para tener un POS. Por tanto, el programa TEP potencia el “cableado de América”. A propósito, el usuario TEP no se diferenciará de cualquier otro consumidor que use una tarjeta en un equipo POS. Ésta es una ventaja enorme.

P. ¿Cuáles son los datos sobre el coste hasta ahora?

R. El coste mensual por usuario de tarjeta TEP ronda la cantidad de 1 dólar frente a los 3 ó 4 dólares del sistema de cartillas de alimentación. Si se proveen más programas de prestaciones sociales en las tarjetas TEP -como programas de prestaciones de la seguridad social, veteranos, jubilaciones ferroviarias y estatales- podríamos ahorrar una cantidad que se encuentra entre 200 y 250 millones de dólares al año. Es más, los programas de prestaciones estatales y federales podrán al fin controlar el flujo de efectivo diariamente y realizar un seguimiento del destino de los dólares que suministran.

Podríamos ahorrar una cantidad que se encuentra entre 200 y 250 millones de dólares al año.

Además, la tarjeta TEP podría servir como una cuenta para indigentes que no tienen un banco, brindándose un medio seguro de recepción de fondos y prestaciones.

P. ¿El programa TEP es un sistema federal?

R. No se trata de un sistema federal. El Gobierno federal envía electrónicamente el importe de los subsidios a los Estados y esto es todo. Los Estados contratan el servicio de un emisor de tarjetas que diseña y distribuye la tarjeta TEP. Asimismo, los Estados deciden qué otras prestaciones va a proporcionar además de las cartillas de alimentación.

P. ¿Desea hacer algún comentario final?

R. Sólo uno. Deseo expresar mi agradecimiento al sector privado por haber diseñado un sistema de distribución de prestaciones en el sector público con una relación tan

buena coste/efectividad y tan maravilloso. Sólo bromeo un poco. Fue lo bastante inteligente para diseñar el sistema de transacciones óptimo bajo la presión del mercado. Nosotros fuimos lo suficientemente inteligentes para percibir que el POS podría proporcionar algo más allá de los servicios de crédito y débito. Las dos partes fuimos lo bastante inteligentes para darnos cuenta de que podíamos y debíamos colaborar en una sociedad.

CUENTOS DE LA ZONA DE REINVENCIÓN

Transformación de la investigación informática en acciones de sociedades

Sandia National Laboratories de Albuquerque ha formado una sociedad con Goodyear para diseñar neumáticos más seguros.

Sandia National Laboratories, una parte del Ministerio de Energía, diseña y prueba armas nucleares con un ordenador. Es evidente que debe tratarse de un ordenador de primer orden. El ordenador de Sandia es 300 veces más rápido que “Deep Blue” de IMB, el campeón de ajedrez.

Goodyear es el único fabricante de neumáticos de equipo original propiedad de EE.UU. que queda. En 1992, Loren Miller, el director de diseño del rendimiento de Goodyear, leyó un documento de investigación de Sandia sobre el diseño informatizado. Se quedó intrigado y llamó a Sandia.

Miller se sorprendió. “El ordenador de Sandia puede diseñar todo tipo de condiciones para las armas nucleares -lluvia, calor, heladas, colisiones, etc. Esto era lo mismo que afectaba a los neumáticos. De hecho, el diseño del rendimiento de los neumáticos es uno de los problemas que mayores retos plantea en la física computacional. Nos reunimos y a Sandia el trabajo le pareció lo bastante arduo como para despertar su interés”.

Tras realizar pruebas lo “suficiente duras”, Goodyear empezó a colaborar con Sandia. “Los modelos basados en la destreza de Sandia han cambiado la forma en que diseñamos y realizamos pruebas. Los neumáticos se comportan en la pista de pruebas exactamente tal como el ordenador lo predice. Esto podría reducir realmente el tiempo y el dinero necesarios para diseñar y probar los neumáticos”, afirma Miller.

“Sandia ha emprendido sociedades de investigación semejantes con otras corporaciones por un total de 42 millones de dólares en 1997 y prevemos que supere los 100 millones de dólares para el año 2000”, comenta Dan Hartley, vicepresidente para sociedades de Sandia. Otros laboratorios del Ministerio de Energía, incluido Los Álamos, también aplican sus técnicas de informática e ingeniería altamente cualificadas a proyectos de investigación conjuntos con el sector privado.

www.business.gov

Actualmente, las empresas pueden obtener la mayoría de la información gubernamental

en una sola fuente.

Línea de ayuda empresarial

Una queja habitual respecto al Gobierno consiste en que los ciudadanos tienen que ir de puerta en puerta para conseguir la información que necesitan. En el caso de las empresas, el problema era grave: 40 agencias distintas regulan o prestan servicios al mundo empresarial. La Dirección de Pequeñas Empresas, con la ayuda de una serie de entidades, presentó una solución.

En la actualidad, las empresas disponen de un almacén único con departamentos electrónicos: el Asesor Empresarial de EE.UU. (U.S. Business Advisor) en la dirección del World Wide Web www.business.gov. Este producto lo mostró por primera vez el Presidente Clinton en el Congreso sobre Pequeñas Empresas de la Casa Blanca celebrado en 1995 y se ha diseñado y rediseñado en función de las reacciones de los usuarios de las empresas que lo han probado. Les encantó la idea de un solo destino electrónico, pero querían cambiar casi todo lo demás y así lo hemos hecho.

El servicio responde preguntas sobre nóminas, impuestos, exportaciones y empleo.

El nuevo asesor que se ha publicado esta primavera permite a las empresas buscar 106.000 direcciones federales en el World Wide Web para obtener información con sólo escribir preguntas en un inglés sencillo. El asesor responde en segundos con los pasajes clave resaltados.

El servicio brinda respuestas a preguntas planteadas habitualmente sobre temas relacionados con nóminas, impuestos, exportaciones, trabajo, empleo, software empresarial, prestaciones y capital de riesgo. Ofrece la capacidad para descargar la mayoría de los formularios relacionados con la empresa. Asimismo, conecta al usuario con páginas de inicio de agencias federales concretas. Por ejemplo, la Dirección de Pequeñas Empresas coloca en línea sus solicitudes de préstamos de resolución rápida para que se cumplimenten y presenten electrónicamente.

El U.S. Business Advisor equilibra el campo de juego al conceder a las empresas pequeñas el mismo acceso a la información y contratos gubernamentales que si de una corporación importante se tratara con sus amplios recursos. Se trata de una herramienta que ahorra tiempo y costes de incalculable valor para todas las compañías.

Más de 400.000 compañías han utilizado el servicio en los dos primeros meses de funcionamiento. El ochenta y nueve por ciento ha comentado que el U.S. Business Advisor “nos simplifica las actividades comerciales con el Gobierno”.

En línea, fuera de línea

Por fin hay un modo fácil de buscar estadísticas federales, sin tener que conocer de antemano qué ministerio genera los datos.

Un estudiante de secundaria de Boise accede fácilmente a las estadísticas federales.

FedStats es otra de las ventanas de acceso al Gobierno federal -en este caso, al acervo de información estadística que recaba el Gobierno. El sitio Web (www.fedstats.gov) utiliza los potentes enlaces y posibilidades de búsqueda de Internet para proporcionar información procedente de 70 agencias federales al usuario.

El servicio presenta un índice de la A a la Z, posibilidades de búsqueda mediante palabras clave y un enlace "Fastfacts", al igual que una multitud de datos enumerados por temas, regiones, programas y ministerios. Además, enlaza con las fuentes de estadísticas internacionales.

Sally Katzen, jefa de la Oficina de Información y Asuntos Normativos, describió la importancia de FedStats de este modo: "Actualmente, un estudiante de secundaria de Boise, Idaho, tiene un mejor acceso a las estadísticas federales que el que tenían los funcionarios de alto rango de Washington hace cinco años".

Milagros en MEDLINE

El servicio gratuito MEDLINE de los Institutos Nacionales de la Salud (INS) - <http://www.nlm.nih.gov/databases/freemedl.html>- tiene un valor incalculable para facultativos y pacientes.

Información sanitaria precisa y gratuita

En junio de 1997, el Vicepresidente Al Gore dio a conocer un acceso en línea gratuito a MEDLINE de INS/Biblioteca Nacional de Medicina, la fuente más amplia del mundo de información médica publicada. Anteriormente, el usuario tenía que registrarse y pagar para buscar estos importantes archivos de investigación en línea.

Incluso cuando existía como servicio de pago, MEDLINE dio lugar a que ocurrieran milagros:

- Una mujer de Maryland que había tenido varios abortos consultó MEDLINE, encontró un tratamiento y logró tener un bebé.
- La búsqueda de literatura médica realizada durante seis meses por una pareja de Virginia resultó en el hallazgo de un tratamiento para la extraña enfermedad hereditaria de su hijo -una búsqueda que se hizo famosa en la película *El aceite de la vida*.

El servicio gratuito MEDLINE es particularmente valioso para empresas pequeñas que antes tenían que limitar las búsquedas debido al coste. Ahora, pueden efectuar

búsquedas de literatura médica de gran alcance que generan más innovaciones con mayor rapidez y a un coste inferior. Pero, lo más importante es que el servicio gratuito MEDLINE permite a los ciudadanos individuales hacerse cargo de su salud.

Busque Medicare en la “H”

La Dirección General de Servicios infunde sentido común a la guía telefónica.

Las nuevas páginas azules del Gobierno se han diseñado como las páginas amarillas.

Los americanos utilizan las páginas azules 81 millones de veces al año para consultar un número de teléfono del Gobierno federal. En la mitad de las ocasiones lo encuentran; la otra mitad lo dejan por imposible. Después de todo, ¿quién iba a adivinar que Medicare se incluye en la “H” que representa al Department of Health and Human Service (Ministerio de Servicios de Salud y Humanos)?

En colaboración con Ameritech, Bell Atlantic, Pacific Telephone y Sprint, la Dirección General de Servicios está infundiéndole más lógica a las páginas azules. Este consorcio ya ha renovado las páginas azules que prestan servicios a 111 millones de americanos y el tramo restante se solucionará durante el año próximo. Las nuevas páginas azules se han diseñado como las páginas amarillas. Están organizadas por servicios, no por organizaciones, en un tipo de letra grande y con referencias cruzadas que incluyen números de fax y direcciones de Internet.

Sin inventario, simplemente como un bodega doméstica

Los pacientes obtienen suministros más frescos en menos tiempo.

Suministros sanitarios justo a tiempo

Cuando el Ministerio de Defensa y la Dirección General de Veteranos de Guerra o Excombatientes decidieron racionalizar sus prácticas de distribución de suministros farmacéuticos y médicos, no intentaron automatizar el proceso antiguo. Enviaron a los directores a analizar el sector de la asistencia sanitaria comercial, donde consiguieron echar un buena ojeada.

El sector de la asistencia sanitaria utilizaba un sistema de distribución justo a tiempo. Concertó con fabricantes y distribuidores mayoristas el suministro de productos bajo demanda. En cambio, el Gobierno tenía depósitos médicos diseminados por todo el país. Los compradores centrales ordenaban la compra de suministros para los depósitos; a continuación, mediante un sistema de entrega costoso se enviaban las existencias a los usuarios. Los funcionarios se apresuraban para comprobar que se enviaban las existencias de inventario más antiguas -a menos que la fecha de caducidad hubiera expirado, en cuyo caso los desechaban y remitían las existencias más recientes.

Defensa y VA se reestructuraron. Se liberaron de la mayor parte del sistema de depósito y lo sustituyeron por contratos que garantizan la entrega en un día de artículos

médicos a través de los distribuidores locales a precios gubernamentales (es decir, *bajos*). Los hospitales hacen los pedidos electrónica y directamente a los proveedores -tal como lo hace una bodega doméstica.

“Hicimos lo que tenía un buen sentido empresarial para nuestros clientes: confiamos en el tejido industrial de EE.UU.”.

Sally Bird

Centro de Apoyo al Personal de Defensa

Sólo en defensa, el inventario se ha reducido drásticamente y los costes han disminuido en 680 millones de dólares. La atención prestada al cliente también ha mejorado, con 166.000 artículos disponibles en comparación con los 15.000 del antiguo sistema de depósito.

“Nuestro sistema tradicional era demasiado lento y caro. Tomamos la mayor parte de lo que hemos aprendido en los últimos 20 años sobre la logística y lo tiramos por la ventana. A continuación, hicimos lo que tenía un buen sentido empresarial para nuestros clientes: confiamos en el tejido industrial de EE.UU.”, afirma Sally Bird, vicedirectora de material médico en el Centro de Apoyo al Personal de Defensa.

Milt Minor, director nacional de servicios gubernamentales en McKesson Health Systems, comenta: “Se trata de una sociedad entre el Gobierno y el sector que ha contribuido a que el Ministerio de Defensa controle los costes de la asistencia sanitaria al mismo tiempo que mejora la calidad de la misma. Ha ayudado a los militares a cambiar el despliegue de su activo sin dejar de mejorar la capacidad para responder a las necesidades de los pacientes a un coste más reducido para el Gobierno”.

Tecnología: con tamaño de bites

La filosofía de “lo pequeño es hermoso” ahorrará 1.800 millones de dólares a los contribuyentes.

El Ministerio de Defensa está sustituyendo 79 sistemas de aprovisionamiento por un producto de software comercial.

En el pasado, si el Gobierno necesitaba sistemas de información nuevos y extensos, invertía años en la elaboración de las especificaciones y, a continuación, contrataba años de desarrollo de la tecnología precisa. Era habitual que este proceso costara miles de millones de dólares. Al final, las entidades a menudo terminaban con sistemas inmensos de funcionamiento defectuoso o con nada en absoluto. Por fin, el Gobierno está adoptando el enfoque de adquirir un poco, probar un poco, ajustar un poco.

El Ministerio de Defensa tiene 48.000 compradores que gestionan el aprovisionamiento procedente de 950 ubicaciones distintas. Estos compradores solían tener 79 sistemas independientes de información sobre aprovisionamiento. Actualmente, este ministerio está sustituyendo estos sistemas por un producto de software comercial de American Management Systems (AMS) que se ejecuta en ordenadores personales

comerciales. El software está en proceso de prueba en 100 emplazamientos. En función de las reacciones que se obtengan de esta primera prueba, AMS adaptará el software según proceda. Después de realizar una prueba semejante en otros 300 emplazamientos, AMS dará los últimos toques y creará la versión definitiva. Dentro de cuatro años, todos los compradores del Ministerio de Defensa estarán ubicados en un sistema, lo que ahorrará a este ministerio 1.800 millones de dólares en los próximos ocho años.

Llame a Londres por 7 centavos el minuto

En la actualidad, el Gobierno ahorra dinero al adquirir servicios de telecomunicaciones comercialmente.

El Gobierno utiliza su poder adquisitivo para conseguir las mejores tarifas telefónicas mundiales.

La Dirección General de Servicios (DGS) impulsa en la actualidad el poder adquisitivo de todo el Gobierno para conseguir las mejores tarifas mundiales de servicios de telecomunicaciones disponibles comercialmente para las agencias que tiene como clientes. El Gobierno paga de 1,9 a 5,5 centavos por minuto -un 11,6 por ciento por debajo del equivalente comercial más bajo- por las llamadas de voz de conferencias nacionales. Además, la DGS ha abierto nuevos horizontes en la adquisición de servicios internacionales, servicios inalámbricos y de datos de alta velocidad. Por ejemplo, las conferencias internacionales al Reino Unido se han reducido de 30 centavos el minuto a 7 centavos. La DGS ha negociado tarifas de servicios inalámbricos comerciales de un 20 a un 60 por ciento por debajo de las mejores tarifas comerciales y, por primera vez, el servicio está disponible en cualquier parte del país.

Las empresas ya pueden satisfacer más necesidades gubernamentales a través de sus ofertas comerciales. Donal E. Scott, de GTE Government Systems Corporation, lo expresa de este modo: "El Gobierno utiliza su poder adquisitivo y ha dejado de exigir características exclusivas, lo que nos permite desarrollar nuestra actividad óptimamente: suministrar un servicio comercial".

CAPÍTULO 6

Hacer lo correcto

Los organismos reguladores ganan en efectividad en asociación con el sector

¿Es bueno o es malo?

Hay demasiados americanos en sectores regulados por el Estado; debe haberles parecido que el Gobierno pensaba que eran malos.

Tomemos en consideración la cita de un manual destinado a organismos reguladores federales: “Todos los procesos reguladores se han concebido para descubrir y desarrollar pruebas de infracciones”.

Con demasiada frecuencia, los organismos reguladores se han centrado sólo en la búsqueda de infractores, antes que en evitar los problemas. El sistema de incentivos ha reforzado esta actitud. “Triunfar” en el ámbito del control significaba descubrir la mayoría de las infracciones e imponer las sanciones más altas. El Gobierno indicaba a las empresas exactamente lo que había que hacer y cómo llevarlo a cabo -todo ello especificado en miles de normas y disposiciones detalladas y a menudo incomprensibles. Luego, los organismos reguladores dedicaban su tiempo a intentar atrapar a las compañías cuando cometían un error. Hubo una entidad que llegó a referirse a los que controlaba como “sospechosos”.

Estos sistemas federales de control no eran más que el reflejo de los tiempos en que vivían. La sociedad americana estaba organizada en torno a modelos de arriba abajo, de mandos y control. Al fin y al cabo, le había funcionado bien a Henry Ford. También había funcionado bien y de muchas maneras para los organismos reguladores porque la aplicación estricta despertó al ámbito empresarial. El aire está más limpio ahora que antes de que hiciera su entrada en escena la Agencia de Protección del Medio Ambiente (APMA) y los trabajadores están más seguros desde que la Dirección de Seguridad e Higiene en el Trabajo (DSHT) se estableció en la década de los setenta. Los empleadores inteligentes ya admiten que tienen responsabilidades a la hora de mantener limpio el medio ambiente, velar por la seguridad de los trabajadores y producir productos sanos y seguros.

La formación de sociedades es lo que funciona mejor

En el caso de los empleadores que aceptan estas responsabilidades, el papel de los organismos reguladores está cambiando. La mejor forma de proteger al público es *evitar* las infracciones, no sólo sancionarlas. Estos organismos pueden contribuir a que la industria cumpla la normativa mediante formación y educación, la distribución de la mejores prácticas, el desarrollo de enfoques consensuados y el incentivo a la innovación. Los organismos reguladores necesitarán colaborar en asociación con el sector y las comunidades para diseñar los procesos normativos al efecto de que la atmósfera y las aguas estén limpias, la alimentación sea sana y los trabajadores estén seguros.

Asimismo, la colaboración *con* buenos compañeros permite a estos organismos destinar más personal a dedicarse a descubrir a quienes *de hecho* infringen y hacen caso

omiso de la ley intencionadamente.

Las compañías conocen su propio negocio. Con frecuencia, tienen las mejores ideas para solucionar problemas. Muchas de ellas están dispuestas a ayudar al Gobierno a desarrollar planteamientos normativos innovadores que impulsen la inteligencia y los recursos corporativos y que les exija asumir responsabilidades y responder de las mismas.

Cuando el Gobierno forma sociedad con sus accionistas, todo el mundo gana. Entre los accionistas se incluyen empresas, mano de obra, comunidades, organizaciones no gubernamentales y personas físicas. Cuando los organismos reguladores se centran en lo que realmente importa -prevenir, no sancionar- las empresas pueden dedicarse al negocio, los clientes reciben un servicio mejor y los organismos obtienen los resultados perseguidos. Esto supera con creces lo que se puede conseguir con un enfoque basado estrictamente en dar órdenes y controlar.

La cooperación da buenos resultados

El 70% de las compañías que formaron una sociedad con la DSHT vieron cómo descendían las tasas de enfermedad y lesiones laborales.

Caso tras caso, los organismos reguladores descubren que funcionan mejor formando sociedades que sin ellas. El setenta por ciento de las compañías que formaron sociedad con la DSHT en el programa Maine 200 vieron cómo descendían considerablemente las tasas de enfermedad y lesiones laborales. La sociedad creada entre el Servicio de Vigilancia Costera y el sector del remolque y las gabarras es tan efectiva que, sin una sola disposición más, los accidentes de las tripulaciones han caído a la mitad. Cuando la APMA desafió a la industria en su programa 33/50 a comprometerse voluntariamente a reducir las emisiones, 750 millones de libras de productos químicos tóxicos se mantuvieron apartadas de nuestro medio ambiente. Mediante la cooperación con el sector farmacéutico, la Dirección de Alimentación y Medicamentos (FDA) ha mejorado la sanidad pública al reducir el tiempo de aprobación de fármacos seguros y efectivos de 23 a 15 meses.

Por tanto, la formación de sociedades puede funcionar: los resultados hablan por sí mismos.

ENTREVISTA EN LA ZONA DE REINVENCIÓN

Una sociedad a años luz

Consideremos el caso de Wendell Gardner, vicepresidente senior de COBE, un fabricante de dispositivos médicos con sede en Denver. Gardner -mientras encabezaba un equipo de negociación entre la FDA y el sector- ha presenciado en primera fila el funcionamiento de la reinversión normativa.

- P. ¿Qué fabrica su compañía?
- R. Fabricamos lo que la FDA denomina dispositivos médicos -en nuestro caso, equipos de diálisis del riñón, de corazón/pulmón y de transfusiones que recogen y separan los componentes sanguíneos.
- P. ¿Qué tal es el trato con la FDA?
- R. Mucho mejor de lo que solía ser.
- P. ¿Qué quiere decir?
- R. Las dos partes solíamos mantener una relación antagónica, porque no teníamos objetivos comunes. La FDA pensaba que la meta del sector era arruinar al público y que realmente no le importaba la calidad. Por otro lado, el sector veía al Gobierno como un ente reaccionario a la innovación.
- P. ¿Qué tipo de cosas ocurrían?
- R. Puesto que no teníamos un objetivo común, la posición de la FDA era: “Ayudarles no es asunto nuestro, atraparles es nuestra razón de ser”. Visitaban una central y sólo practicaban la caza de brujas. Daban vueltas y miraban y miraban hasta que podían encontrar algo erróneo.

Inspeccionaban el trabajo rutinario de oficina en lugar del producto. Podías tener un producto prácticamente perfecto y la FDA te achacaría una infracción como ésta: “Dijo que inspeccionaría 1 de cada 10 dispositivos y que tomaría nota del número de serie, la fecha, la hora y el nombre y las iniciales del inspector. Hemos verificado 100 de los registros y hallado 5 sin las iniciales. Por tanto, ustedes tiene un producto adulterado en el sector”.

La ley preveía sanciones penales para las infracciones. La FDA visitó nuestra central, nos dio una lista de infracciones y, a continuación, me envió una carta donde decían que tenía que dar explicaciones para no procesarme. Cuando asistí a la vista, el funcionario encargado del cumplimiento regional de la ley que me había enviado la carta hacia de juez y jurado. Estuve a punto de abandonar el sector por este incidente.

El sector y la FDA han emprendido una sociedad de fundamentos que ha llevado a cabo mejoras reales.

- P. Pero, necesitamos un modo seguro para proteger al público, ¿no es cierto?
- R. Naturalmente, y siempre habrá manzanas podridas con las que habrá que ser estricto. Pero, para la mayoría del sector, los organismos reguladores no deberían ser enemigos. Permítame poner un ejemplo. COBE vende productos a ultramar. Nuestra relación con los organismos internacionales que nos controlan nunca ha sido tan antagónica. Por ejemplo, llaman para programar las visitas. Como resultado, las visitas que realizan son más productivas y el público internacional aún sigue bien protegido.

- P. Pero, ¿están mejorando ya las cosas en el plano estatal?
- R. Correcto. El sector y la FDA han emprendido una sociedad de fundamentos que ha llevado a cabo mejoras reales.

P. ¿Por ejemplo?

- R. Las inspecciones acostumbraban a ser por sorpresa. Actualmente, avisan a las compañías de cuándo están programadas las inspecciones rutinarias. De este modo, podemos tener al alcance las personas y los registros necesarios. Los propios investigadores de la FDA dicen que lleva menos tiempo y que no perjudica a la calidad.

Asimismo, solía mantenerlo todo en secreto hasta el final de la inspección, para luego escribirnos una carta oficial. En la actualidad, durante la inspección, comunican a las compañías lo que piensan que hacemos mal. Lo que nos da la oportunidad de corregir percepciones defectuosas que puedan tener y solucionar parte de los problemas reales de inmediato.

Actualmente, durante las inspecciones, podemos solucionar parte de los problemas reales de inmediato.

P. ¿Están satisfechos ahora?

- R. Aún hay aspectos sobre los que hay que trabajar, como el proceso de aprobación de productos, los criterios relativos a las cartas de notificación y la evaluación continua de las inspecciones.

Pero tendremos la capacidad para solucionar estos problemas porque la FDA y el sector ya tienen objetivos comunes: obtener mejores resultados con el paciente y un sector de fabricación de dispositivos médicos con una base sólida en EE.UU. Para lograr estos objetivos, colaboramos a través de la sociedad de fundamentos.

CUENTOS DE LA ZONA DE REINVENCIÓN

Virtud en Miami

En Miami, la comunidad comercial y tres agencias federales cooperan para tramitar la carga más rápidamente e interceptar más drogas.

En Miami, las tres agencias más implicadas en el flujo del comercio internacional - Dirección General de Aduanas de EE.UU., Servicio de Inmigración y Naturalización y el MAEU- simplificaron los procedimientos empresariales para mejorar el servicio a la empresa y los viajeros.

“Todo el mundo estaba desalentado cuando llegué por primera vez”, afirma Lynn Gordon, la directora de la Dirección General de Aduanas de EE.UU. en Miami. “A lo largo de su historia, la Dirección General de Aduanas se había centrado en la aplicación de la ley y, como resultado, retrasábamos, deteriorábamos o nos incautábamos de lotes de carga y

expedíamos multitud de billetes. A los propietarios de los negocios no les complacía pagar sanciones; a nosotros no nos satisfacía procesarlas”. Entretanto, se retenía la entrada de carga legal en el comercio de EE.UU. Las flores importadas se dejaban marchitar en la pista de aterrizaje asfaltada. Y los pasajeros internacionales tenían que esperar en la terminal hasta tres horas.

“Lo que de verdad deseaba era que se cumpliera la ley, no sancionar”, afirma Gordon. Asumió la tarea de hablar con la comunidad comercial: “Pasé innumerables horas en reuniones con representantes de aeropuertos y del sector para conversar sobre sus necesidades empresariales y el desaliento causado por el papeleo de control”.

“Lo que de verdad deseaba era que se cumpliera la ley, no sancionar”.

Lynn Gordon

Dirección General de Aduanas de Miami

Los líderes empresariales me comunicaron algo que habían intentado transmitirnos durante años: ‘Cada vez que les vemos es porque hay un problema y la conversación siempre es desagradable. Si simplemente se dirigieran a nosotros y nos dijeran lo que quieren, nosotros lo haríamos. No nos mantengan en la oscuridad, para luego aparecer de forma imprevista e intentar atraparnos en un error. *Ayúdennos, ayúdense*. A propósito, tenemos ideas sobre cómo ser útil”’.

Así que Gordon renovó el modo en que la Dirección General de Aduanas de Miami lleva a cabo su trabajo. Formó una sociedad con la comunidad comercial, el Servicio de Inmigración y Naturalización y el MAEU para trabajar sobre las metas comunes, como promover el comercio legítimo y detener los envíos de drogas. La Dirección General de Aduanas celebraba seminarios semanales para la comunidad empresarial sobre cómo cumplir los requisitos federales y triunfar en el comercio internacional. Gracias a la combinación de los recursos y al uso de la tecnología de la información, la Dirección General de Aduanas y sus socios pudieron dirigir los esfuerzos de prohibición hacia el reducido porcentaje de envíos y pasajeros que infringían la legislación federal. Como resultado, la carga legítima se tramitaba rápidamente, las incautaciones de drogas se duplicaron y el tiempo de espera de los pasajeros internacionales descendió a un breve intervalo de 20 minutos.

Las compañías que acostumbraban a archivar un impreso por cada transacción de importación/exportación archivan actualmente un impreso consolidado al mes.

Este enfoque abrió el camino a otras innovaciones. Las compañías que acostumbraban a archivar un impreso por cada transacción de importación/exportación (lo que en un caso se tradujo en que una compañía archivara 700.000 impresos en un solo año) archivan actualmente un impreso consolidado al mes. Gordon se enteró del caso de los 700.000 impresos en una reunión de negocios local. “Estas cosas no se descubren si no se sale y se habla con las personas”.

El enfoque de Gordon ha tenido un éxito rotundo y los miembros de la comunidad empresarial de Miami son sus mayores defensores. No obstante, también tiene defensores desperdigados por todo el Gobierno federal: controladores de otras agencias que también estaban cansados de luchar y sabían que debía haber un modo mejor de hacer las cosas. El MAEU, entre otros, ha enviado sus propios controladores a Miami para aprender del equipo de Gordon y el modelo de ésta se está reproduciendo.

Seguridad, así de sencillo

El MAEU brinda asesoramiento experto sobre la seguridad en el lugar de trabajo en un inglés normal en el World Wide Web; sin necesidad de abogados para interpretarlo.

La mayor parte del ámbito empresarial quiere hacer lo correcto manteniendo limpio el medio ambiente y protegiendo a los trabajadores. A menudo, las compañías tienen que contratar abogados sólo para entender lo que exigen las disposiciones. La frustración de la comunidad empresarial llegó a oídos de la Dirección de Seguridad e Higiene en el Trabajo y ésta respondió de dos formas. Empezó una iniciativa a favor del uso de un inglés normal, volvió a redactar el libro de normas para que las disposiciones se entendieran fácilmente. Además, ha establecido “asesores expertos” en Internet para contestar a preguntas empresariales importantes.

Si un contratista con una pequeña empresa tiene una pregunta sobre el trabajo con asbesto, por ejemplo, puede descargar el Asesor de Asbesto del MAEU en la biblioteca pública, en casa o en cualquier lugar con acceso a Internet. Puede indicarle al asesor todos los detalles específicos del trabajo del que se ocupa y el asesor le dará información sobre seguridad, requisitos relativos a permisos y otras fuentes de información, todo ello gratis. El asesor puede incluso indicarle que estos requisitos no le afectan.

“El Asesor de asbesto es un ejemplo estupendo de la mayor sintonización del Gobierno con las necesidades de los clientes, la comunidad regulada por el Estado”.

Frank Livingston

Vicepresidente senior, Draper & Kramer, Inc.

Existen asesores expertos automatizados en el mismo sitio del Web que responderán a preguntas relativas a la seguridad del cadmio y al trabajo en espacios cerrados. Posiblemente, habrá asesores para otros temas. El MAEU no desarrolló la idea de estos asesores en aislamiento, sino que invitó a representantes de asociaciones comerciales, pequeñas empresas y laborales afectados para comentar las primeras versiones.

El acceso a los asesores se obtiene en la dirección <http://www.osha.gov/oshasoft> y las críticas que se obtienen son entusiastas. Según Frank Livingston, vicepresidente senior de Draper & Kramer Inc., una compañía de gestión de propiedades, “El Asesor de asbesto es un ejemplo estupendo de la mayor sintonización del Gobierno con las necesidades de los clientes, la comunidad regulada por el Estado”.

En conjunto, las iniciativas del MAEU de redactar en un inglés normal y de los asesores permiten a las empresas centrarse en realizar su trabajo, en lugar de invertir

tiempo y dinero por pago de honorarios al efecto de intentar imaginarse lo que las normas les exigen.

De la lucha por instinto a la búsqueda de los hechos reales

La APMA aplica soluciones empresariales para solucionar problemas medioambientales -funcionan mejor y cuestan menos. ¿Acaso resulta familiar?

“Los ríos habían dejado de incendiarse y esto era positivo”.

John DeVillars

APMA, Nueva Inglaterra

“Los ríos habían dejado de incendiarse y esto era positivo”, afirma John DeVillars, administrador general de la Agencia de Protección del Medio Ambiente de Nueva Inglaterra. “La imagen del río Cuyahoga en llamas en 1969 en Cleveland formaba parte de lo que denominamos la primera generación de problemas medioambientales -los hechos alarmantes que despertaron el interés del público y confirieron a la APMA un sólido mandato normativo cuando se creó en 1970”.

Cuando DeVillars era secretario de asuntos del medio ambiente en Massachusetts a finales de la década de los ochenta, era conocido por hacer respetar la legislación medioambiental tan sólo con la fuerza. Posteriormente, pasó varios años trabajando para Coopers and Lybrand y desarrolló una perspectiva más amplia. Tal como DeVillars lo describe: “Cuando asumí esta tarea en 1994, reconocí que existía la necesidad de un planteamiento más normalizado si teníamos que abordar la segunda generación de problemas medioambientales más complejos y sutiles. Problemas concretos como los niveles de emisión al aire concretos y la protección de las cuencas. Estos problemas no son visibles y no asustan tanto como para atraer la atención del público, pero tienen un impacto inmenso en la calidad de vida de Nueva Inglaterra. Para abordar con eficacia esta segunda generación, la APMA iba a tener que experimentar un importante cambio cultural. Además de proporcionar una aplicación enérgica de la legislación, teníamos que trasladar nuestro enfoque de las infracciones al fomento del cumplimiento de las leyes”.

“Teníamos que trasladar nuestro enfoque de las infracciones al fomento del cumplimiento de las leyes”.

John DeVillars

APMA, Nueva Inglaterra

El cambio se emprendió con una importante reestructuración. Tradicionalmente, la APMA se había organizado en los planos regional y nacional en “chisteras” que no siempre se llevaban bien entre sí: una división para las aguas, otra para el aire, etc. Lo que era muy desalentador para el sector. “Una fábrica podía encontrarse con que tenía que bregar con tres o cuatro divisiones distintas y conjuntos de normas sólo de nuestra oficina”, afirma DeVillars. Por tanto, basó parcialmente su reorganización en la simplificación del acceso para la industria, en consonancia con el ejemplo de la administradora de la APMA, Carol Browner, y de su Iniciativa de Sentido Común. En la actualidad, hay equipos organizados en combinación con líneas industriales: un equipo de impresión, un equipo de

acabado de metal, un equipo de electrónica, etc.

“Esto fue lo más sencillo, porque posteriormente empezamos a privatizar partes de nuestra función normativa y las cosas empezaron a ponerse interesantes”, comenta.

“Averiguamos que la mayoría de las empresas cumplen las disposiciones y que gran parte de nuestros esfuerzos destinados a que se respete la legislación perseguían infracciones marginales de riesgo bajo. Una vez más, no nos centrábamos lo suficiente en la solución para la segunda generación de riesgos. Se prestaba muy poca atención a problemas como el peligro al que nos enfrentamos debido al aire interior contaminado o al aflujo agrícola y de las aguas de tormenta”.

Gracias a su experiencia en el sector privado, DeVillars sabía que las empresas utilizan auditores financieros autorizados. Introdujo este planteamiento en la APMA.

Gracias a su experiencia en el sector privado, DeVillars sabía que las empresas han utilizado durante mucho tiempo auditores financieros autorizados para revisar los balances financieros de las compañías y dedujo que este planteamiento también podía funcionar en el caso de la APMA. DeVillars estableció el programa StarTrack, diseñado para desarrollar una clase de profesionales independientes autorizados que evaluaran el cumplimiento de la legislación medioambiental. Estos auditores medioambientales son una muestra de que los profesionales independientes pueden controlar el rendimiento igual o mejor que los inspectores gubernamentales -y a un coste inferior para los contribuyentes. Al mismo tiempo, la APMA había centrado sus esfuerzos encaminados a hacer respetar la ley en los peores infractores -con resultados positivos. El año pasado, la oficina regional batió todos los récords de procesamiento de infracciones penales.

William Sweetman, director de ingeniería medioambiental en Spalding Sports Worldwide de Chicopee, Massachusetts, representa una de las compañías que se ofrecieron voluntarias para trabajar con DeVillars. El grupo también incluye a Gillette, Texas Instruments e International Paper. “La rigurosa auditoría medioambiental realizada por un tercero como parte del programa StarTrack ha permitido a Spalding identificar y llevar a la práctica mejoras valiosas en el funcionamiento”, explica Sweetman. El desarrollo constante de estas herramientas mejorará la calidad del programa medioambiental de Spalding, al mismo tiempo que reduce al mínimo los recursos estatales y federales necesarios para garantizar el cumplimiento continuado de Spalding sobre una base permanente”.

“Podremos reasignar multitud de personas procedentes del control del cumplimiento legislativo general a la aplicación enérgica contra los infractores peligrosos”.

John DeVillars

APMA, Nueva Inglaterra

“En unos años”, comenta DeVillars, “el público quizá pueda juzgar una compañía al revisar dos informes autorizados: uno sobre el rendimiento financiero y el otro acerca del rendimiento medioambiental. La APMA auditará un porcentaje de las compañías y de los certificadores al efecto de mantener la integridad del sistema. Simultáneamente,

podremos reasignar multitud de personas procedentes del control del cumplimiento legislativo general a la aplicación enérgica contra los infractores peligrosos. StarTrack permite ganar a todos, salvo a los malos”.

Agilización de la ayuda

La FDA ayuda a una empresa pequeña a agilizar la aprobación de la piel de sustitución que acelera la recuperación y alivia el dolor y el sufrimiento de las víctimas de quemaduras.

Advanced Tissue Sciences (ATS), una pequeña compañía de biotecnología del sur de California, hace cosas que no hace demasiado tiempo eran ciencia ficción -como piel de sustitución para pacientes con quemaduras. La Dirección de Alimentación y Medicamentos (FDA) regula estos productos. La meta que compartían era hacer llegar con la mayor rapidez posible estos productos nuevos a las personas que los necesitaban.

“En el pasado, existía una relación antagónica entre la FDA y los fabricantes -que tenía mucho que ver con la desconfianza de las dos partes”, recuerda Doug Christian, director de garantía de calidad de ATS. “He trabajado para compañías que se hallaban en el extremo receptor de dicha actitud y esto me ha alentado personalmente a cambiarlo. Por ejemplo, en una compañía para la que trabajé, la FDA nos visitó para realizar una inspección programada con regularidad -no había habido ningún problema, sólo se trataba de una inspección rutinaria. Pero, sin habérselo comunicado, la FDA había elevado el estándar relativo al diseño de software. Simplemente nos vapulearon -a la compañía le costó miles de dólares. De la noche al día, de ser buenos chicos nos convertimos en los malos y ni tan siquiera sabíamos qué había sucedido”.

“No obstante, ha habido un cambio cultural de 180 grados en la FDA”.

Doug Christian

Director de garantía de calidad, ATS

“No obstante, ha habido un cambio cultural de 180 grados en la FDA”, afirma Christian. “No puede valorarse en menor medida”.

La doctora Gail Naughton, presidente y directora general de ATS, indica que la nueva actitud de la FDA posibilitará la ubicación de la piel de sustitución en el mercado un año antes. “La diferencia entre obtener la aprobación en 12 meses en lugar de en 24 meses es inmensa”, afirma. “Durante la espera, hay que mantener ocupado al personal y el área de fabricación en buen estado, pero no es posible producir el producto ni hacerlo llegar a las personas que lo necesitan”.

¿Cómo puede la FDA agilizar tanto la tramitación? “El teléfono representa una ruptura”, afirma Naughton. “La FDA acostumbraba a enviar por correo cartas oficiales fechadas y no era posible responder hasta que realmente se recibiera la carta. Una simple llamada para decir ‘Reunámonos mañana a las 9:30 y discutémoslo a fondo’ les ahorra semanas en cada caso. Incluso han dejado de molestarse en enviar cartas oficiales y

remiten faxes informales. Además, se ajustan muy bien al huso horario de la costa este y la costa oeste. Trabajan hasta tarde en Washington para enviarnos un fax con preguntas antes de irnos a casa, de modo que podamos darles las respuestas al día siguiente y llamarles a primera hora de la mañana. En ocasiones, llamamos el domingo por la noche para dejarles un mensaje de voz y descuelgan el teléfono. La mayoría de las empresas grandes no funcionan con tanta efectividad”.

“Cuanta mayor incertidumbre pueda eliminarse en el proceso, mayor será el flujo de capital para el sector de la biotecnología”.

Art Benvenuto

Presidente y consejero delegado, ATS

Otro gran cambio radica en que la FDA ha optimizado el proceso de revisión. “Han introducido facultativos que entienden el diseño clínico y especialistas en bioingeniería. Ahora que nos revisan los expertos, no tenemos que invertir todo nuestro tiempo en educarlos. Solíamos tener que explicarlo todo”.

“La coherencia también ayuda a colocar este tipo de productos en el mercado”, afirma el presidente y consejero delegado de ATS, Art Benvenuto. “La FDA decidió quién iba a encargarse de nuestra revisión y se mantuvo firme en la decisión”, dice. “Esto eliminó la ambigüedad del proceso, lo que es importante para obtener capital para el desarrollo de productos innovadores. Cuanta mayor incertidumbre pueda eliminarse en el proceso, mayor será el flujo de capital para el sector de la biotecnología, que proporciona los puestos de trabajo y, lo que es más importante, los productos de alta calidad que los americanos necesitan. Éste debería representar un modelo para otras entidades normativas”.

En los próximos años, muchos pacientes se beneficiarán del nuevo planteamiento. “Nuestro próximo producto que se va a someter a ensayos clínicos es el cartilago para reparar articulaciones como las rodillas y hombros deteriorados en accidentes de tráfico o deportes, informa Naughton. “La antigua FDA nunca indicaba de antemano cómo estructurar las pruebas o qué datos querían. Sólo especificaban después que lo que habías hecho no era lo bastante bueno. Actualmente, tratamos con ellos directamente. Así, podemos realizar las pruebas correctamente la primera vez”.

El nuevo enfoque de la FDA ayuda a los pacientes de todo el mundo. “La FDA ha establecido la tendencia al agilizar el proceso. En la actualidad, también Canadá, Suráfrica y Australia se mueven más rápido”.

“Oír a la gente comentar aspectos negativos del Gobierno todo el tiempo es sencillamente agotador”, afirma Naughton. “No se trata de que sólo hayamos tenido una buena experiencia. Ya llevamos casi tres años colaborando sin problemas”.

Problemas con los intestinos

La protección de nuestro aprovisionamiento alimentario contra los microbios en cambio continuo es un reto constante para los organismos reguladores y la empresa.

Eres lo que comes

A medida que nuestra comprensión de las enfermedades relacionadas con la alimentación se amplía, identificamos riesgos nuevos. La reciente recuperación de 25 millones de libras de carne de vacuno picada debido a su posible contaminación con las bacterias *E. coli* destaca la necesidad de que la empresa y el Gobierno cooperen para desarrollar planteamientos nuevos -y potenciar los recursos- para garantizar la seguridad alimentaria.

En 1993, la cepa O157:H7 de *E. coli* mató a varios niños que ingirieron hamburguesas contaminadas y, en 1996, provocó la recuperación de una marca concreta de sidra sin pasteurizar. Desde 1996, *E. coli* ha evolucionado para formar cepas nuevas que engendran otras amenazas. Para enfrentarse a la amenaza conocida y a la desconocida, el Ministerio de Agricultura de EE.UU. ha desarrollado un programa de etiquetación de paquetes que advierte a los consumidores de que deben cocinar totalmente la carne de vacuno y de pollo para destruir los agentes patógenos que puedan tener.

“Las inspecciones nunca descubrirán más que una fracción de alimentos contaminados. Por este motivo, todos los esfuerzos deben encaminarse a evitar la contaminación durante la producción.”

Business Week

La mayor comprensión de la bacteria *E. coli* y otros agentes patógenos alimentarios, la expansión del comercio internacional de la alimentación y la diversidad creciente de nuestros sistemas y fuentes de alimentación ha dado lugar al reconocimiento general de que son precisos nuevos enfoques. Tradicionalmente, la inspección de los productos alimenticios se producía en el punto final del proceso y era responsabilidad de un equipo de inspección federal lamentablemente escaso de personal. Tal como lo ha expresado *Business Week* en un editorial reciente: “Las inspecciones nunca descubrirán más que una fracción de alimentos contaminados. Por este motivo, todos los esfuerzos deben encaminarse a evitar la contaminación durante la producción”.

El Gobierno federal, tras formar una sociedad con el sector y grupos de consumidores, ha desarrollado un planteamiento nuevo denominado HACCP, siglas de Hazard Analysis and Critical Control Points (Puntos de Control Críticos y de Análisis de Riesgos). Este planteamiento inculca la prevención en los sistemas de producción alimenticios y exige de los fabricantes de productos alimenticios que se inspeccionen a sí mismos -asumiendo la responsabilidad diaria de la calidad de los alimentos.

Para enfrentarse al reto de la seguridad en los alimentos, estrategias flexibles están en proceso de desarrollo que permitan planteamientos adaptados a problemas concretos; tanto el sector como el Gobierno están adoptando mejores métodos de detección e

inspección y campañas de información públicas difunden conocimientos sobre la preparación correcta de los alimentos y la limpieza en la cocina.

La formación de la sociedad y la responsabilidad compartida pueden solucionar muchos de los problemas. Sin embargo, al Gobierno le corresponde desempeñar el papel esencial de vigilar el mercado. En el marco de la seguridad alimentaria, al igual que otras áreas de responsabilidad normativa federal, el respeto estricto a la ley debe seguir siendo una opción. Siempre habrá ocasiones en las que, como en el caso de la carne de vacuno picada, el Gobierno tenga que intervenir para adoptar acciones enérgicas.

CAPÍTULO 7

¡Muéstrenme la reinvención!

Créanse que el Gobierno se ha inventado de nuevo cuando lo vean

¿Quién no hay oído esa frase de película que dice “Enséñeme el dinero”? Pero, esta actitud no es exclusiva de los contratos deportivos, porque a la mayoría de las personas les importan más los resultados que las promesas, como también ocurre en el caso de un “mejor gobierno”.

Puedo afirmar con rotundidad que el Gobierno es hoy mejor que cuando emprendimos este esfuerzo hace cuatro años. Hemos hallado grupos de trabajadores en todo el Gobierno, muchos de ellos en lo que hemos designado “laboratorios de reinvención”, que han estado experimentando nuevos caminos. Hemos destacado y alabado los experimentos de más éxito -prendido cientos de fuegos de renovación y avivado las llamas. Actualmente, algunas hogueras son extraordinarias y están listas para arrasar con entidades completas, comenzando por las que afectan en mayor medida al público y a las empresas.

La FDA reducirá el tiempo de revisión para dispositivos médicos nuevos en un 30 por ciento.

Para el año 2000, en estas entidades se apreciará una diferencia. Por ejemplo:

- Si es estudiante (o el padre de uno), podrá solicitar ayuda financiera para la universidad a través de Internet y averiguar si cumple los requisitos en cuatro días, lo que reduce a la mitad el tiempo de procesamiento actual. Los formularios serán sencillos, las instrucciones se redactarán en un inglés normal y, si llama para plantear una pregunta, obtendrá una respuesta rápida y cortés. La toma de decisiones relativas a ayudas más rápida reducirá la ansiedad en un momento complicado de la vida de los estudiantes, y de los padres, y les dará más tiempo para decidir las opciones correctas relativas a la elección de la universidad adecuada.
- La Dirección de Alimentación y Medicamentos reducirá el tiempo de revisión para dispositivos médicos nuevos e importantes en un 30 por ciento, agilizará las autorizaciones de fármacos, brindará mejor información sobre productos médicos y garantizará la calidad optimizada de los productos alimenticios.
- El Servicio Meteorológico duplicará las advertencias sobre las inclemencias del tiempo, lo que significa que habrá más posibilidades de buscar un refugio seguro.

Además, en la próxima década, la Dirección de Aviación Federal disminuirá los retrasos de los vuelos entre ciudades y, con ayuda de la NASA y el Ministerio de Defensa, reducirá la tasa de accidentes aéreos en un 80 por ciento.

Algunas de las mejores muestras del Gobierno reinventado son resultado de las sociedades vigentes con compañías de alto rendimiento.

En el caso de los vuelos espaciales, la NASA reducirá radicalmente el coste por libra de las cargas explosivas de los misiles y la agencia hará llegar más descubrimientos científicos a profesores y estudiantes con mayor rapidez.

Éstos son sólo algunos de los ejemplos de cómo el Gobierno va a responder al desafío de “muéstrenme la reinvención”. Se han extraído de objetivos fijados por las entidades en la forma de compromisos de acción concretos -compromisos que se mantendrán. Las entidades están comprometidas con la notificación de su avance al público. Algo que es una práctica común en el ámbito empresarial y se denomina un informe a los accionistas. Este tipo de informe también se convertirá en una práctica habitual del Gobierno.

Pero, no basta con forjar objetivos e informar del avance. No existe una solución única y sencilla. Será preciso el esfuerzo de los funcionarios, de los empleados de las empresas y de los ciudadanos individuales para hacer que el Gobierno funcione mejor y cueste menos.

Este informe ha resaltado lo que el Gobierno ha aprendido de la empresa. Nunca reiteraremos lo suficiente nuestro agradecimiento a la disposición de la comunidad empresarial a compartir sus lecciones. De hecho, algunas de las mejores muestras de un Gobierno reinventado son resultado de las sociedades vigentes con compañías del sector privado de alto rendimiento.

La confianza del público en el Gobierno federal ha mejorado un 9 por 100 en los últimos 4 años.

Hemos tomado las lecciones aprendidas de los reinventores de éxito -tanto dentro como fuera del Gobierno- y las hemos destilado para conformar un conjunto de “normas de tráfico”. El gabinete del Presidente Clinton conoció estas normas en un retiro realizado en Blair House, Washington, antes de la inauguración en enero de 1997. Hemos reunido estas lecciones en un libro titulado *The Blair House Papers* que ya casi se ha colocado en las primeras posiciones de la lista de publicaciones más vendidas del Gobierno.

Éste es otro indicador de que nos hallamos en el camino correcto: la confianza del público en el Gobierno federal ha mejorado un 9 por 100 en los últimos cuatro años, invirtiendo un declive de 30 años.

Aún queda mucho por hacer, pero, gracias a la colaboración con las empresas que desean que el Gobierno triunfe, llegaremos. Será duro recuperar la fe de los americanos en su Gobierno. La única manera en la que las entidades pueden convertir esto en realidad es convencer a los clientes, uno a uno, de que las cosas han cambiado.

Mi visión consiste en que cuando el Sr. Juan o la Sra. Juana Público trate con el Gobierno -Seguridad Social, Servicio de Contribuciones de Hacienda o cualquier otra

entidad federal- diga después: “Esperaba que fuera duro, pero ha resultado sencillo”. O “Algunos grandes almacenes pueden ser muy serviciales, pero esta entidad lo es más”.

Cuando esto suceda, la reinvención será patente. Cuando esto suceda, habremos vuelto a inventar un Gobierno que funciona mejor y cuesta menos. Cuando esto suceda, la fe de los americanos en su Gobierno se habrá restablecido.

Al Gore

Agradecimientos

El relato de la reinención del Gobierno es ante todo la historia de 1.900.000 funcionarios que aspiran a servir a América, por lo que se esfuerzan y luchan. Ninguna institución de grandes dimensiones en América tiene una plantilla más entregada o más competente. Durante cuatro años hemos relatado la historia de cómo consiguen que el Gobierno funcione mejor y cueste menos, siendo el punto de partida el primer informe de *National Performance Review* de 1993. Estamos agradecidos a todos ellos.

Este año, una vez más, hemos recibido historias de los éxitos de docenas de entidades y de individuos, empresas y gobiernos a los que prestan servicio. Lamentamos no haber podido utilizar todas ellas -ha sido muy difícil elegir.

El informe de este año se centra en un éxito no presagiado: cómo aprende el Gobierno de las empresas americanas de mayor éxito. Docenas de compañías han favorecido el esfuerzo de la reinención al compartir sus prácticas satisfactorias y colaborar con nosotros en la aplicación de las mismas en el Gobierno federal. El informe realza los logros de estas compañías que se han emulado en el entorno de trabajo federal, pero, naturalmente, la inclusión de los mismos en este documento no implica el respaldo general de las compañías por parte de *National Performance Review* ni del Vicepresidente Al Gore.

La colección *Documentos INAP* pretende poner a disposición de los directivos de las administraciones públicas algunos textos e informes de especial interés que no hayan tenido la suficiente divulgación por otros canales. Su objetivo es enriquecer el debate sobre la reforma del sector público, la modernización de la Administración y las políticas de recursos humanos, dando a conocer experiencias relevantes en estas materias así como reflexiones e informaciones de carácter más global.

