

Aula logística ICIL

Desde 1980 impulsando la Logística

59. El cambio de paradigmas: Tiempo de cambios en las organizaciones de las empresas.



Antonio Manuel Fuente
Gerente de Secur, Presidente de Asatrans y Profesor ICIL

La Jerarquía de las necesidades humanas según teorías del comportamiento, plantean que las personas somos buscadores constantes de seguridad, y cuando la encontramos nos agarramos a ella, esta seguridad la representamos de alguna forma en un "no se qué" (modelos, creencias) que asumimos como verdaderos aunque no lo sean, pero que serán ciertos en sus consecuencias, "Aunque algo sea falso en sus causas, es cierto en sus consecuencias". "Ese algo" son los paradigmas, palabra con origen Griego de "patrón o modelo", definidos como estructuras mentales, creencias, modelos, patrones, estereotipos que al asumirse como ciertos, nos resulta fácil adoptarlos, produciéndose una de las enfermeda-

des en las empresas y organizaciones más graves denominada "parálisis paradigmática", cuyo origen es causada por el "efecto paradigma" que no nos deja pensar ni dudar sobre la validez o vigencia del paradigma al asumirse como cierto. En muchos casos, la verdad del paradigma es consecuencia del transmisor de ella, la credibilidad de ciertos comunicantes nunca pondrá en entredicho la verdad de un modelo.

La resistencia al cambio por tanto y una vez estudiados los motivos pueden ser claros síntomas lógicos de un cúmulo de circunstancias que pueden llegar a justificar esa resistencia. Creo que nadie se resiste al cambio porque si, sino porque no ha entendido (no le han ayudado a hacerlo) el cambio de paradigmas, partiendo del Principio de Causalidad: todo efecto tiene su causa. Por tanto no existe la resistencia al cambio como tal "por nacimiento", sino que ocurre por problemas de métodos y problemas de dirección estratégica que aduce de falta de educación hacia los patrones o modelos que deberían eliminarse y los nuevos a adoptar, con todos los análisis que ello genere antes del cambio. Existen muchas empresas cuya cultura en la organización no le deja espacios de actuación por rangos o de facultar al personal (empowerment), transformándolos en cumplidores de normas y órdenes, que para algunas funciones es necesario pero que para la mayoría de puestos no pueden

contribuir a la mejora continua. Por tanto, las estrategias del cambio organizacional en las empresas o procesos de transformación, tendrían que empezar educando y sensibilizando al personal que las integra, a las plantillas y a los responsables para concienciarlos del mal impacto de algunos paradigmas y así crear las condiciones para cambiarlos hasta el punto del no retorno. Igualmente concienciarlos sobre el impacto positivo que traerían los nuevos paradigmas, porque de lo contrario la gente no sabrá hacia dónde cambiar ni por supuesto al proceso de cambio al que estará sometido. Es lo que se denomina la "direccionalidad del cambio" formada por nuevos paradigmas, por el enfoque y no decirle a las personas simplemente que tiene que cambiar, ya que no lo hará -repito- si el cambio no tiene direccionalidad estratégica basada en el cambio de paradigmas no habrá cambio.

NUEVOS PARADIGMAS:

En relación con la conclusión anterior, por ejemplo si la empresa adoptara el nuevo paradigma de la estructura plana y la organización por procesos, no debería creer que modificando cuadrillos en el organigrama todo va a cambiar y que todo se coordinará automáticamente por sí solo. Más bien debería venderse al personal la idea del cambio paradigmático sobre las ventajas de funcionar por procesos y de que la única forma de defender a la Em-

presa y por consiguiente los puestos de trabajo es defendiendo al cliente. "El futuro será de los aprendices, porque quienes creen que todo lo saben, están viviendo un mundo que ya no existe".

Los nuevos modelos en las empresas que necesitan reorientarse y cambiar de paradigmas deben tener en cuenta las siguientes reflexiones:

- Un buen aprendiz constante deberá manejar ciertas habilidades del conocimiento y la inteligencia. El saber tiene que valer en el momento que se necesita, no antes ni después.
- Igualdad de género ya que la inteligencia está distribuida y no precisamente dividida una parte para las mujeres y otra para los hombres, por tanto no es la fuerza física ni el sexo los criterios predominantes.
- Expertos en el proceso, no en la tarea. Que el personal se considere un eslabón de la cadena de valor agregado y capaz de influir en el proceso positivamente.
- Los clientes necesitan calidad en el servicio, no una fría estadística de "cuántos casos" se vieron el mes pasado y la empresa necesita productividad a la calidad que demanda el cliente.

Las estrategias del cambio organizacional en las empresas o procesos de transformación, tendrían que empezar educando y sensibilizando al personal que las integra, a las plantillas y a los responsables para concienciarlos del mal impacto de algunos paradigmas y así crear las condiciones para cambiarlos hasta el punto del no retorno.

59. El cambio de paradigmas: Tiempo de cambios en las organizaciones de las empresas.



- Acceso del cliente a la red de servicios, mediante tecnología punta, internet, intranet, etc.
- Responsabilidad social, la empresa forma parte del entorno.
- El ser humano por encima de la máquina y la tecnología. Los procesos son manejados por personas, la persona tiene el conocimiento y la razón.
- Debemos funcionar sobre demanda y no sobre oferta.
- Hay que capitalizar la experiencia.
- Escuchar al cliente, crecer con su voz. El nos indicará el camino para la excelencia.
- Pedir resultados.
- Utilizar la nueva inteligencia. Inteligente no es quien tiene más coeficiente intelectual. Aplicar teoría de las inteligencias múltiples y la teoría de la inteligencia emocional. Por último, la estrategia del cambio paradigmático debe estar basada en las ideas, no en las posiciones. La idea permite el diálogo, permite valorar, discernir las ventajas y desventajas, es decir, mantener una racionalidad analítica. Excelentes ideas han muerto por malas estrategias, dando cabida a malas posiciones donde todos perdemos. Y es que en el cambio ocurren situaciones que pueden generar conflictos y malos entendidos, de ahí que el proceso

comunicador de ideas debe ser constante, transparente y re-orientado. Cuando hay posiciones hay luchas posicionales y cuando hay ideas hay análisis, sin embargo cuando la estrategia de rompimiento paradigmático no tiene previstas acciones para las "posiciones", entonces no hay idea que valga, porque lo que valdrá será mantener la posición de quienes padecen de la enfermedad "parálisis paradigmática" ■



A MODO DE RESUMEN :

Cuando hablamos de Modernización Empresarial, necesariamente entran en juego los paradigmas, ya que todo cambio implica abandonar algunos para adoptar otros, que se supone, son mejores que los anteriores. Pero muchas veces hemos observado que cuando se habla de esa modernización, no se identifican cuáles de esas ideas preconcebidas debemos eliminar y cuáles debemos adoptar, creo que es uno de los grandes problemas u omisiones que han tenido las estrategias del cambio.

Se le dice a las personas que integran nuestras plantillas que deben cambiar, pero no se le enseña cómo hacerlo, como si el futuro fuera una extensión del pasado con nueva palabrería. "No apoyes el cambio, tampoco te resistas, simplemente entiéndelo". Y entender el cambio, es eso, entenderlo, discernir, racionalizar, somatizar el efecto dañino de los malos paradigmas, así como las ventajas que traerán los nuevos paradigmas en la salud organizacional en beneficio de la razón de ser de la organización.

Esto implica entonces que las personas que intervengan o les afecte el cambio deben ser preparados y sensibilizados sobre el concepto "paradigma" (nadie quiere lo que no conoce), enseñándole a identificar malos paradigmas y que ellos mismos concluyan sobre los impactos de esos paradigmas. Cambiar paradigmas no es sencillo, porque se trata de formar una nueva cultura organizacional. Lo peor es no hacer nada, porque el no hacer nada nos garantizará que todo seguirá igual. Hacer nada garantiza: nada!. Tener visión de largo plazo con el cambio. "Si no haces nada, tienes garantizado que no lograrás nada".

Los responsables deben liderar el cambio, no delegarlo, y deberían ser los primeros en estar en la primera fase de análisis paradigmático y preparar la forma en que liderarán, motivarán, direccionarán y sostendrán con "su gente" el cambio de modelo. Muchas veces nos encontramos con responsables que hablan bien del cambio, pero cuando les llega el turno de que ellos cambien, las cosas se ponen complicadas. Por eso hay una frase que en muchos casos resume las vivencias de un responsable que salió convencido del cambio: "Cuando salí a buscar a los enemigos del cambio, me di cuenta de que enemigo era yo". Tenemos la oportunidad de cambiar, ahora es el momento.

CONTACTO ICIL: www.icil.org - madrid@icil.org - barcelona@icil.org

BILBAO
Alameda Urquijo, 18,
entrepL.; despacho 5
48008 Bilbao
Tel: 94 400 90 67
bilbao@icil.org

BARCELONA
Edificio FAR;
C/ Escar, 6-8
08039 Barcelona
Tel.: 93 225 61 02
barcelona@icil.org

MADRID
C/ O'Donnell,
34, 4º D
28009 Madrid
Tel.: 91 417 65 83
madrid@icil.org

SEVILLA
VALLADOLID
VIGO
LA CORUÑA
GIRONA
TARRAGONA