



LECTURA

EL CAMBIO DE PARADIGMAS ORGANIZACIONALES - NUEVOS PARADICMAS



El cambio de paradigmas organizacionales – Nuevos paradigmas

http://www.wikilearning.com/monografia/el_cambio_de_paradigmas_organizacionales-nuevos_paradigmas/12015-4

4 - Nuevos paradigmas

Ejemplo: Si la Institución o empresa adoptara un nuevo paradigma de la estructura plana y la organización por procesos, no debería creer que modificando cuadritos en el organigrama todo va a cambiar por obra y gracia de una mano invisible (parafraseando a Adam Smith) que los coordinará automáticamente.

Más bien debería venderse al personal la idea del cambio paradigmático sobre tres direcciones estratégicas:

-Las desventajas de la estructura piramidal: lenta, paquidérmica, alejada del cliente, una razón de ser en sí misma, donde –como lo indica Northcole Parkinson- se oculta cualquier inepto porque el trabajo se lo hará el “de arriba” o el “de abajo” y finalmente el trabajo se hará tarde o temprano.

-Las ventajas de la estructura plana y de funcionar por procesos, de tal manera que el cliente o usuario no tenga que recorrer todo el edificio para lograr algo (organización POS: todas las decisiones cerca del punto de venta Point of Sale).

-La única forma de defender a la Empresa o Institución es defendiendo al cliente.

Igual con otros nuevos paradigmas que la Institución podría adoptar, tales como:

1. PLATAFORMAS DE SERVICIOS: para dar atención integral en un mismo punto.
2. COORDINADORES, NO JEFES: El personal debe trabajar para los clientes o usuarios, no para



los Jefes, por lo tanto el Jefe debe ser un Coordinador (constructor de andamios, no de obstáculos) para hacerle la vida feliz al cliente o usuario.

3. ALTA TECNOLOGIA: la tecnología es para producir información en línea para resolver delante del cliente o usuario. La tecnología no es para producir papeles.

4. FACULTACION (EMPOWERMENT): El personal debe estar facultado para servir y para tomar decisiones, no para recibir documentos con la consabida respuesta: “Deje esto aquí, nosotros le avisamos, no se preocupe”. Y si el cliente o usuario pregunta cuándo le contestarán, la clásica respuesta: “Cuando esté listo”, ó “pegue ésta solicitud en la ventana de su casa, ahí pasarán a hacerle la conexión”.

5. ORGANIZACION DE AFUERA HACIA ADENTRO: Las organizaciones deben crecer sobre las experiencias de los clientes o usuarios, no sobre la comodidad del personal. Creo que todos habremos sido víctimas de: “Se entregan cheques de 11 AM a 12 m, sólo los miércoles” (¿no es que trabajan tiempo completo?). “Horario continuo de 8 AM a 4:00 PM) entonces ¿porqué al medio día no hay nadie o dejan sólo un empleado?)

6. FLEXIBILIDAD: Las organizaciones deben buscar las formas de decir “sí”, no esforzarse en decir “no”. La flexibilidad debe ser organizacional, pero también debe provenir de una flexibilidad mental. No es que deba caerse en el caos, pero por favor no les hagamos caos a los clientes, usuarios o ciudadanos.

7. ESTRATEGIAS DE SERVICIO: Las Instituciones deben tener clara su estrategia de servicio al cliente y tener capacidad de respuesta ante picos de demanda fraccionando horarios, contratando gente a tiempo parcial. Si lo más importante es servir, entonces ¿adónde están las estrategias de servicio?

8. POLIFUNCIONALIDAD Y ROTACION: El personal debe desempeñar un conjunto de funciones poli funcionales y no estar repitiendo una misma función culturizando el ya famosísimo: “eso a mí no me toca”.

9. ESCUCHAR LA VOZ DEL CLIENTE: Cambie la forma de evaluar el desempeño del personal incorporando la nota de los clientes (internos y externos) para que los procesos mejoren. Cuando sólo el Jefe califica, todos sacan 100% y alguna nota “baja” rondará el 97% o 98%, sin correlacionarla con el resultado de la gestión. Por ejemplo: si en una contabilidad todo está



atrasado, por qué todo su personal obtuvo una nota promedio de 98%? Si la morosidad sube y sube, ¿por qué el personal de Cobros obtuvo un 97% de nota promedio? ¡Son sistemas perversos!

10. **FUNCIONAR CON BASE EN LA DEMANDA, NO CON BASE EN LA OFERTA:** Organizarnos para adaptar la organización a las necesidades de la demanda y dejar ya el paradigma de que la gente debe ajustarse a “nosotros”. Por ejemplo: horario en función de las comodidades de los usuarios o clientes, no los horarios que mejor convengan al personal, ya que la razón de ser son los clientes, por lo tanto la organización debería ser alrededor de ellos y como alguien aparte.

11. **ORGANIZACIÓN CON CAPACIDAD ADAPTATIVA:** Si la única constante es el cambio constante, ¿por qué no hacemos que la organización tenga esa capacidad adaptativa a entornos cambiantes? Por la parálisis paradigmática.

12. **CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE:** Formar al personal en los valores del servicio, culturizando el servicio al cliente. Ya basta de darles cursos de sonrisas, donde sonrientemente dicen “no se puede”, “eso aquí es imposible”.

13. **ALTAS COMUNICACIONES EN TODO SENTIDO:** El rumor es la búsqueda de la verdad que no llega por otros medios. Un rumor no desmentido a tiempo se vuelve verdadero. Entonces: ¿hay personal chismoso o es que hay Jefes que no informan?

14. **ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:** Aprender de las experiencias, buscar las quejas, prevenir, hacer a la organización inteligente para que acumule experiencias como lo hacemos –por dicha- los humanos.

15. **ESTIMULAR EL PENSAMIENTO DISCONTINUO:** Donde todos piensan igual nadie piensa. Debe estimularse que la gente piense diferente, es decir, que adopte nuevos paradigmas.

16. **LIDERAZGO:** El Jefe tiene autoridad porque se la otorga el puesto. El Jefe es obedecido. El Líder tiene autoridad ganada por el ejemplo y dedicación. El Líder es seguido.

17. **DIFERENCIACION, NO SER DEL MONTÓN:** Diferenciarnos por ser una organización especial que los clientes, usuarios o ciudadanos están dispuestos a defender por la excelencia en su servicio.



18. RESULTADOS SON LOS QUE HABLAN, NO LAS EXCUSAS: Formar la cultura de rendición de cuentas y abandonar la cultura al plástica de estar echándole la culpa al sistema como si nosotros no fuéramos parte de él.

Los anteriores nuevos paradigmas podrían ser considerados como de la administración privada, lo que es cierto, pero también debemos estar concientes de que cada vez más lo público y lo privado tienden a fusionar conceptos, sobre todo con las nuevas formas organizacionales de Empresas Públicas, para citar tan sólo un ejemplo.

5 - Ubicación histórica en la ola del conocimiento

En el Modelo de Gestión por Competencias, una de las competencias que las empresas privadas “punta” están exigiendo en las posiciones Directivas y Técnico-Profesionales se denomina “Realismo Histórico” se refiere a los paradigmas que el candidato tiene arraigados, ya que en función de su mapeo paradigmático, así será su comportamiento. Así por ejemplo si la persona todavía tiene paradigmas de la ola industrial, su actuación Gerencial o en su equipo de trabajo interdisciplinario (o intersectorial) será de desconfianza, pensando que unos piensan y otros actúan, que la supervisión estricta es la mejor forma de lograr resultados y estará más enfocado en el control que en el resultado, fijándose más en quien llegó temprano que en quien da el mayor valor agregado en el trabajo.

Personalmente me ha correspondido en algunas Empresas que asesoro o he asesorado, formar parte de un Comité Ad-Hoc para ubicar a los candidatos paradigmáticamente, observando como gente excelentemente formada académicamente, no fue cambiando con el cambio, llevándolo a ser una persona no elegible pues al estar con “parálisis paradigmática”, está viviendo un mundo que ya no existe, porque la Ola del conocimiento tiene nuevos paradigmas muy diferentes a los que tuvo la Ola Industrial. No es posible contratar a alguien con paradigmas de la Ola Industrial, para que ejerza roles directivos en la Ola del Conocimiento.

Alvin Tofler lo sentenció:

“El futuro será de los aprendices, porque quienes creen que todo lo saben, están viviendo un mundo que ya no existe”.



Esta Ola del Conocimiento se caracteriza por:

- **DOMINIO DE LA INTELIGENCIA PARA MANEJAR CONOCIMIENTO:** el saber tiene que valer al momento de hacer.
- **EQUIDAD DE GÉNERO:** no es la fuerza física ni el sexo los criterios predominantes, ya que la inteligencia está distribuida y no precisamente dividida una parte para las mujeres y otra para los hombres.
- **POLIFUNCIONALIDAD Y ROTACION DE LOS RECURSOS HUMANOS:** para obtener y desarrollar las mejores competencias (gestión de recursos humanos por competencias), ya que una persona enclavada en un puesto, nunca sabrá para que otras cosas es excelente. Se busca matar el concepto de rutina, por el concepto de “fuente de retos y realizaciones”.
- **PROCESOS, NO TAREAS POR EXIGENCIA TECNOLÓGICA Y FUNCIONAL:** expertos en el proceso, no en la tarea. Que el personal se constituya en una cadena de valor agregado, no en cumplir funciones que muchas veces carecen del enfoque sistémico.
- **LA CALIDAD SE IMPONE A LA PRODUCTIVIDAD:** la ciudadanía necesita calidad en el servicio, no una fría estadística de “cuántos casos” se vieron el mes pasado.
- **DOMINIO DE AUTOMATIZACIÓN. TECNOLOGÍA DE SISTEMAS ABIERTOS. TRABAJO EN RED. INTRANET. INTERNET. INTERFASES. CLIENTELA CON ACCESOS A RED DE SERVICIOS.**
- **LA HABILIDAD LA RECUPERA EL SER HUMANO:** el ser humano por encima de la máquina y la tecnología.
- **CAPITALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.**
- **NECESIDADES DEL CLIENTE. EMPRESA DEBE CRECER SOBRE LAS EXPERIENCIAS DE LOS CLIENTES.**
- **EN ARMONÍA CON LA NATURALEZA.**
- **FUNCIONAR SOBRE LA DEMANDA, NO SOBRE LA OFERTA.**
- **RENDICIÓN DE CUENTAS.**
- **GLOBALIZACIÓN. TODO ESTA CERCA CON LAS COMUNICACIONES.**
- **INTERDISCIPLINARIDAD. INTERSECTORIALIDAD. EQUIPOS DE TRABAJO (A DIFERENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO).**
- **NUEVO CONCEPTO DE INTELIGENCIA:** inteligente no es quien tiene más coeficiente intelectual. Considera la teoría de las inteligencias múltiples y la teoría de la inteligencia emocional.



6 - Ideas o Posiciones

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.

Contrario sensu, la posición atrinchera el pensamiento y no deja pensar, por lo tanto la idea se ausentará y vendrá el conflicto, ya que la posición asesina a la idea aunque ésta sea la correcta. Excelentes ideas han muerto por malas estrategias, dando cabida a pésimas 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 retroalimentado, teniendo cuidado con la frase “hay verdades que mal dichas, pueden tener efectos tan destructivos como si fueran mentiras”, o cómo dijo Cicerón: “hay mentiras que contienen pequeñas verdades que vuelven verdadera toda la mentira”.

Cuando hay ideas hay análisis, cuando hay posiciones hay luchas posicionales: Se sacan puntos de coincidencia y puntos de no coincidencia. Se puede negociar sobre los puntos de no coincidencia. Muchas veces hay que dar un paso atrás para poder dar un paso hacia adelante, porque la negociación implica que ni una parte cedió todo, ni la otra ganó todo, desde luego cuando la negociación no afecta al proyecto total. La filosofía de la negociación es “Ganar/Ganar” en la denominada “Teoría del Equilibrio” (Dr. John Nash –Premio Nobel sobre su Teoría del Equilibrio).

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”.

La posición “per se” es irreflexiva, irracional y conduce al antagonismo. Cuando no hay ideas en discusión, viene la violencia en sus diversas formas (verbal, por ejemplo). La violencia aflora cuando se terminaron las ideas y el cambio se detendrá o comenzará un camino tortuoso y a veces paralizante.