

EL NUEVO PARADIGMA

"Quedarse en lo conocido por miedo a lo desconocido, equivale a mantenerse con vida pero no vivir."

PARA AVANZAR ES NECESARIO DESHACERSE DE LASTRES, PESOS MUERTOS QUE HACEN LA MARCHA MÁS DIFÍCIL. LAS IDEAS TAMBIÉN PESAN Y A VECES MUCHO.

Un Paradigma es un modelo o patrón, un ejemplo. El término paradigma se origina en la palabra griega, paradeigma, formada del prefijo para- (junto) y de deigma (modelo, ejemplo).

Otro uso más moderno para la palabra paradigma es referirse a los filtros/restricciones que impone nuestro cerebro. Es decir a las suposiciones, conceptos, valores y previa experiencia con los que miramos las cosas. "TODO ES SEGÚN EL COLOR DEL CRISTAL CON QUE SE MIRA".

El filósofo y científico norteamericano Thomas Khun dió al paradigma un significado contemporáneo y acuñó el término "cambio de paradigma" en su libro "La Estructura de las Revoluciones Científicas" y lo define de la siguiente forma:

1. Lo que se debe observar y escrutar.
2. El tipo de preguntas que se deben formular para hallar respuestas en relación con el objetivo.
3. Como tales preguntas / interrogantes deben estructurarse.
4. Como deben interpretarse los resultados de la investigación o debate.

Un paradigma puede ser un modelo a alcanzar, un ejemplo a seguir, un ideal, un esquema mental o también una idea, que deja de ser un medio para la consecución de un objetivo, para convertirse en el objetivo mismo.

Nuestro cerebro funciona asociando cosas que hemos percibido anteriormente. Cuando vemos algo, sabemos lo que es, porque hemos visto algo similar anteriormente, pero a veces nos equivocamos por culpa de nuestros paradigmas.

¿Por qué es importante conocer nuestros paradigmas?
Porque sólo la verdad nos hará libres y porque no hay avances sino cambios, y sólo podemos cambiar lo que conocemos.

Hoy existen suficientes motivos para considerar que nos hallamos ante un cambio de paradigma y buena prueba de ello han sido las exposiciones y debate al que hemos asistido esta tarde. Cuando digo hoy no me refiero al jueves 28 de Febrero de 2008, sino a un hoy extendido en el tiempo.

El viejo paradigma se caracteriza por los siguientes rasgos:

Primer Rasgo

Las economías de escala y la búsqueda constante del volumen nos conducen a un estado de satisfacción generalizada del negocio y refrenda la estrategia de que “es una inversión con un retorno de muy largo plazo “y que hay que invertir para recoger **MÁS TARDE** los frutos.

En este rasgo del paradigma adquiere relevancia y tiene éxito aquel que es visto como **“El que Tiene visión de futuro y considera mi contrato como una inversión que le permitirá recoger resultados..... ¿Pero cuando?.... EN OTRA VIDA**

Segundo Rasgo.

La variabilidad de los costes, la transferencia de los pasivos, la eliminación de los riesgos por pérdidas, en definitiva **QUE EJECUTE UN ESPECIALISTA PORQUE ES MÁS BARATO**, convierten al Sistema en una mera acción de **DESLOCALIZACIÓN** que es lo que caracteriza a este segundo rasgo del viejo paradigma.

Tercer Rasgo.

El modelo está compuesto por organizaciones INTENSIVAS en mano de obra, tradicionales y jerarquizadas, donde la competitividad está basada en el coste de la mano de obra, en la capacidad de COMPRAR TRANSPORTE MÁS BARATO y en negociar Convenios Colectivos más bajos.

Cuarto Rasgo.

Las Medias aritméticas, las modas, las medianas y la agregación de todas ellas en otro entorno, son los auténticos conductores de la rentabilidad, la habilidad para que dos masas heterogéneas se conviertan en homogéneas y de verdad $2+2 = 5$, son los auténticos motores de la eficiencia y la productividad. Todo esto se refleja en un marco tarifario semejante a una Lotería en donde casi siempre **“El premio se queda desierto”**.

TODOS DESEAN TENER (que les toque), PERO NADIE QUIERE PAGAR EL PRECIO (comprar la participación)

Coincidirán conmigo que es fácilmente constatable que este es en general el mundo que todavía hoy nos rodea. Prácticamente todo miembro de nuestra comunidad de negocios vive alguno o todos los días de su vida como si la realidad se basara en los anteriores cuatro rasgos.

Por lo general un cambio de paradigma ocurre por algún evento y requiere un tiempo de prueba y consolidación.

No importa el destino sino el viaje. El Sector Logístico Moderno, lo que hoy representa Lógica, ha cruzado el umbral y un recuento cuidadoso de recientes experiencias empresariales nos lleva a la conclusión inevitable de que el sector en su conjunto está avanzando rápida e inexorablemente hacia un revolucionario cambio de paradigma. Esto quiere decir que la visión sobre los 4

rasgos anteriormente descritos ha sido puesta seriamente en cuestión y por lo tanto la concepción del origen y propósito de los negocios, está a punto de experimentar un giro fundamental.

Atrás ha quedado la visión simplista del universo Logístico, formada alrededor de las dimensiones de volumen y masa crítica, para dar paso a las nuevas concepciones del Universo como un todo, en donde el origen del cambio se fundamenta en la fusión de dos grandes conceptos: tecnología y organización. Y además, en el uso de herramientas y en el modo de hacer las cosas. Es un cambio de patrones organizativos que facilitan una nueva forma de generación de riqueza, pero que exigen adoptar una nueva lógica.

De esta forma, el nuevo paradigma modifica inevitablemente los rasgos del mismo y los formula;

En primer lugar, cambio para aplicar criterios de producción flexible y adaptable. Lejos de buscar siempre economías de escala, tenemos economías de especialización. El cambio actual está marcado, sin duda alguna, por la revolución tecnológica que impacta, por una parte en una serie de productos, tecnologías y procesos y, por otra, en un conjunto de tecnologías genéricas que son capaces de modernizar y dinamizar el aparato productivo. Esta es la verdadera base del cambio de paradigma, porque por un lado el cambio es de alcance universal y por otro los nuevos principios, prácticas y modelos organizativos son los que permiten abrir el camino para nuevos niveles de eficiencia y productividad.

En segundo lugar, en términos organizativos se desmonta la rígida estructura piramidal y compartimentada a favor de la de redes flexibles de un solo nivel, en las que se integran las diferentes actividades con independencia de donde y quién las ejecute.

Para hacer frente con éxito a esta situación, las empresas y las organizaciones deben ser cada vez más flexibles generando innovaciones que les permitan adaptarse a las exigencias de los nuevos entornos.

Ahora bien, esta situación no sólo tiene importantes consecuencias en las estructuras organizativas de las empresas,

sino que también afecta de modo directo al contenido de los puestos de trabajo y, por ende, al perfil profesional de las personas, dado que sus conocimientos y su cualificación deberán ser acordes con los requerimientos planteados.

En tercer lugar se deja de considerar al personal como un coste para ser un activo importante del balance. Lo importante, en este cambio, es que el conocimiento y el talento incorporado a la persona es reconocido como un activo y, como tal, se remunera. Como resultado de estos cambios se contempla un nuevo modelo organizativo cuyo impulsor del diseño y la clave de su éxito son la especialización por procesos o contratos con clientes y la flexibilidad en la organización del trabajo y en donde las dimensiones básicas de sus organizaciones son las siguientes:

- ✓ Organizaciones planas en cambio permanente, focalizadas en clientes con un alto grado de adaptabilidad.
- ✓ Necesidad permanente de “huir “de las organizaciones construidas alrededor del binomio ejecución - conocimiento tácito hacia la ejecución - conocimiento explícito.
- ✓ Estimulación del intercambio de ideas y experiencias en toda la organización
- ✓ Gestión del cambio y la diversidad

Los retos principales en materias organizativas a los que se enfrenta este sector se resumen en:

Una Negociación Colectiva moderna para que desempeñe un papel más ágil y más sensible al entorno competitivo de las empresas y contribuya a la mejora de la competitividad y al empleo.

Sistemas de remuneración, la gestión flexible del tiempo de trabajo, la movilidad geográfica y funcional, las fórmulas de contratación, todo ello impulsando fórmulas que busquen no tanto la seguridad en el puesto de trabajo como la seguridad en el empleo.

Una nueva profesión exige un sistema educativo y una formación continua que lo contemple para que sea el garante de una industria de futuro.

En cuarto lugar los Operadores tendrán que dedicar sus esfuerzos a una gestión basada por un lado en los stocks como elemento dinamizador de la cadena y por otro una gestión por actividades que les permitan conocer la rentabilidad. De este modo asistiremos a un proceso continuo e imparable de terminaciones de contratos por falta de rentabilidad, donde el criterio de gestión cambie de primar los Ingresos (VOLUMEN) a buscar buenos retornos de la inversión sobre todos los costos de la cadena, incluyendo inventarios.

El foco en el cliente y la medida de los consumos reales de los conductores de cada actividad, diferenciará a las organizaciones competitivas de las que no lo son.

“Se mide lo que se consume y se paga por lo que se gasta en cada consumición”.

Un único Cuadro de Mando se convierte en el motor del marco tarifario y posibilita que las partes involucradas miren hacia el mismo lado con una filosofía común de **CONSUMO INTELIGENTE, CONSUMO RESPONSABLE:**

Estamos, pues, ante una transformación que exige a los distintos agentes aplicar la lógica derivada del nuevo paradigma, emergiendo nuevos criterios de gestión y, por lo tanto, comportamientos diferentes de los actores clave que, a la sombra del nuevo paradigma, convierten el objetivo de rentabilidad por actividad en uno de los pilares básicos de la sostenibilidad del sector.

El cambio de paradigma acuñado por Khun, remarca un cambio en la forma en que una determinada sociedad organiza e interpreta la realidad.

Pero no debemos contentarnos con esto y un “Paradigma dominante” es la ambición que esta comunidad de Negocios debe tener y un paradigma dominante se refiere a los valores acuñados en una sociedad estable, en un momento determinado.

Los paradigmas dominantes son compartidos por el transfondo cultural de la comunidad y por el contexto histórico del momento... Las condiciones que facilitan que un cambio de paradigma se pueda convertir en un paradigma dominante son:

- Organizaciones Empresariales que lo legitimen
- Líderes que lo introduzcan y promuevan
- Cobertura de los medios, que lo difundan
- Actores que lo interpreten y se comporten según lo establecido
- Entorno empresarial que, individual y colectivamente, lo difunda con el ejemplo
- Grupos de Interés que acepten y compartan las creencias centrales del paradigma.

Existe un paralelo obvio entre “la lógica dominante” y el paradigma, que debemos evitar a toda costa.

Cuando se actúa adecuadamente y el resultado es efectivo, se tiende a volver a proceder de igual manera, es decir, siguiendo la misma “Lógica general dominante” que produjo el resultado.

Hay grandes maestros del ajedrez que pueden acumular mentalmente hasta 50.000 patrones de jugadas y usar cualesquiera de ellas para ganar un juego en particular (**lo que funcionó, funcionará**). Pero si se modifica el tablero o cambian las reglas de juego, los patrones ya no son útiles.

Amigos, el éxito es un camino, no un destino. Hoy quiero invitarles a que “colectivamente salgamos de nuestras madrigueras” y que ayudemos a que nuestro intelecto se mueva del modo pensador-jardinero, que cuida y ocasionalmente regala o vende sus frutos, al modo pensador-abeja capaz de trabajar en enjambre y de defender la colmena con su aguijón. Esta colmena utópica debe ser el laboratorio de ideas en donde conjuntamente se proyecta y se elabora el nuevo paradigma y en donde la utopía no se entienda

como lo imposible, sino lo imposibilitado por unas condiciones que hay que transformar.

Si no aprendemos de la historia, nos vemos obligados a repetirla. Pero si no cambiamos el futuro, nos veremos obligados a soportarlo. Y eso podría ser PEOR.

Algunos hombres ven las cosas como son y dicen: ¿Por qué?
Yo sueño cosas que nunca fueron y digo: ¿Por qué no?

Muchas Gracias y Buena Suerte a todos en el NUEVO PARADIGMA.