

## Calidad, Cambio e Innovación: El Rol de los Paradigmas.

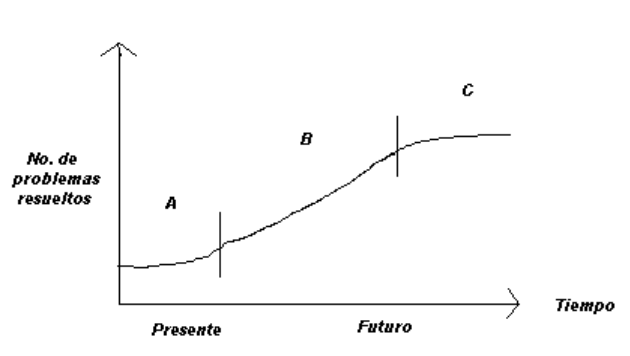
### Calidad, Cambio e Innovación: El Rol de los Paradigmas.

Existen 3 niveles o etapas evolutivas que le sirven a la organización para prepararse hacia el futuro:

1. La excelencia y la calidad.- Representa el punto de partida o “baseline” de toda organización ya que si su producto, servicio, procesos, etc. no son buenos, no se puede competir. Son embargo, el solo enfocarse a la calidad o la excelencia no garantiza el éxito futuro y se puede convertir en una “calidad obsoleta”, se puede estar mejorando pero solamente para “alcanzar” a los líderes del mercado.
2. La innovación.- Es el seguro en contra de “la obsolescencia” y es el factor de diferenciación para ser competitivo. La innovación implica ser líder en el mercado, ya que se realizan mejoras o cambios a la industria misma a la que se pertenece.
3. La anticipación.- Va más allá de las dos primeras y requiere de un buen liderazgo, esencialmente implica el anticiparse al futuro creándolo.

Por lo tanto, el reto no solo es hacer calidad o innovar, sino encontrar, reconocer y asegurar nuestro futuro.

- **Un líder es aquella persona a quien estás dispuesto a seguir hacia un lugar al cual no te animas a ir solo.**
- **Los líderes verdaderos nos guían hacia el futuro: En innovación y en anticipación.**



Es importante anotar que existen dos tipos de cambio:

- Cambios en las tendencias (trend change)- sólo hay que mejorar el paradigma actual.
- Cambios en el paradigma /(paradigm shift change)- se cambian radicalmente las reglas.

Un paradigma se puede definir como un conjunto de reglas y regulaciones que:

- Definen límites o fronteras.
- Identifican los comportamientos para el éxito dentro de dichos límites o fronteras.

- Nos ayudan a solucionar problemas.
- Son las reglas de juego.
- Es un sinónimo de “Teoría”, “modelo”, “Patrón”, “Dogma”, etc.

No hay que confundir el cambio del paradigma (paradigm shift) con una desregulación, ya que la segunda remueve las reglas “antiguas, pero no necesariamente establece “nuevas reglas”.

La forma en la que se mide el éxito (personal o de una organización), está en función de la habilidad que se tiene para resolver problemas utilizando un conjunto de reglas.

La pregunta para la reflexión es entonces:

- ¿Qué tan buenas son tus reglas actuales para resolver problemas?
- ¿Qué tan buen es tu actual paradigma?

Existen 4 preguntas clave:

1. ¿Cuándo aparecen los nuevos paradigmas?
2. ¿Quién los descubre?
3. ¿Quién sigue a los descubridores?
4. ¿Cómo afecta el cambio del paradigma a las personas?

Se tocan los primeros dos puntos:

### **1.- CUANDO APARECEN: La curva del paradigma.**

A: Inicio en el desarrollo del paradigma: Es la etapa en que se establecen las reglas y por lo tanto no se es tan efectivo. No significa que tenemos poco éxito, simplemente es la fase en la que se clarifican las reglas.

B: Etapa de aplicación: Ya se entienden las reglas y se pueden aplicar, por lo tanto se resuelven muchos problemas (los fáciles), sin embargo, conforme se avanza en “B” los problemas que van quedando son los difíciles.

C: Etapa de estabilización: Los problemas restantes de la etapa “B” son más complejos y por lo tanto su solución requiere de más tiempo y recursos, es por esos que el número de problemas que se resuelven se estabiliza.

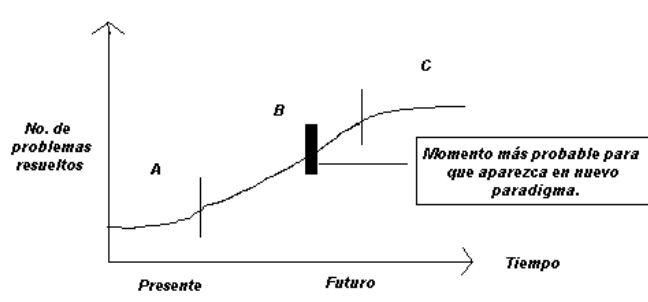
La administración por calidad (TQM) se encuentra actualmente pasando la mitad de la etapa “B” y es posible que Japón esté iniciando “C” con su TQM.

Pero ¿Cuándo aparecen los nuevos paradigmas?:

La respuesta es en la segunda mitad de la etapa “B”, cuando se tiene éxito resolviendo problemas con el paradigma actual y por lo tanto, cuesta mucho trabajo y resistencia el modificar las reglas del juego.

La razón esta en que todo paradigma se pone en evidencia frente aquellos problemas que no puede resolver. Los problemas sencillos se atacan en “B” y aquellos que se consideran complejos para el paradigma actual se posponen para una posterior solución.

Pero lo cierto es que no necesariamente se resolverán en la etapa “C”, métodos usuales como más capacitación, herramientas nuevas o sabiduría en general. Se requiere cambiar el paradigma para encontrar nuevas soluciones, los problemas “C” no son necesariamente complejos, simplemente no pueden resolverse con el paradigma actual.



Entonces las empresas exitosas en el siglo 21 serán empresas que se muevan entre la etapa "A" y la etapa "B", sin llegar nunca a "C".

- ¿Cuáles son los problemas que se tienen en la actualidad y no se pueden solucionar, y ni siquiera se tiene una "pista" de cómo resolverlos?
- ¿En que parte de la curva estamos nosotros, nuestros competidores y nuestros clientes?
  - La respuesta nos lleva a Innovación y Anticipación

## 2.- QUIEN LOS DESCUBRE.

Normalmente es alguien que no está familiarizado con el presente paradigma.

- Es un extraño o externo ("outsider").

El reto es que este extraño tiene credibilidad "0" (cero) y aún así hay que escucharlo.

No tiene que ver con el nivel académico, nivel de entrenamiento, su sexo, su edad, su cultura, su afiliación, su religión, etc. Un buen líder debe saber escuchar a los "outsiders".

El problema de los internos o "insiders" es que están sumergidos y han invertido en el paradigma actual, les resulta ilógico abandonar un esquema actual de éxito y en ocasiones tienen poder.

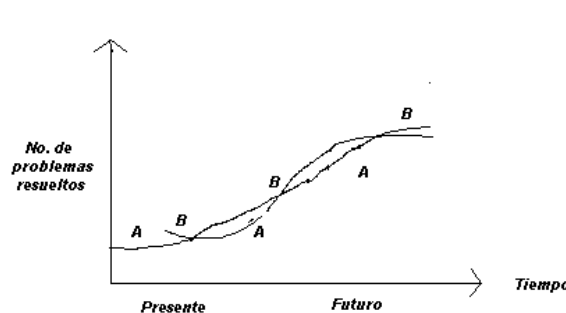
Es entonces importante diseñar el espacio para los "outsiders" en donde se pueda platicar con libertad y seguridad. Se deben desarrollar pioneros de paradigmas que se enfocan a los problemas emergentes y tratan de resolverlos sin utilizar el paradigma actual.

El resultado es la obtención de nuevos paradigmas (paradigm shifts).

Lo interesante a futuro es lograr unir la mejora continua con los pioneros de paradigmas y entonces obtiene el desarrollo de personas que cambian continuamente de paradigmas (paradigms shifts).

## Pensamientos Finales:

- Entre más exitoso es una persona, más probable es que defienda su paradigma actual.
- Aquellos que trabajan activamente en "hacerse obsoletos", tienen la mejor oportunidad para diseñar su propio futuro.
- Tú debes diseñar tu propio futuro, de lo contrario alguien más lo hará por ti.



**“The real voyage of discovery consists not in seeking new lands, but in seeing with new eyes”**

(No se trata de descubrir nuevas tierras sino de ver con nuevos ojos”).

1.- Joel Barker es conocido como el “Hombre Paradigma”, en 1975 fue pionero en la aplicación de teoría de cambio de paradigmas y visión organizacional. Su libro “Future Edge” fue catalogado como el libro de negocios más impactante del año 1992.

2.-Ricardo Hirata es Director de Keisen Consultores, miembro del comité editorial de la revista “Entre Círculos...” .

**Fuente: “Quality, Change and Innovation: The Role of Paradigms” ”IX Congreso Internacional de Calidad Total. Síntesis por Ricardo Hirata. Monterrey, 1997.**