



Arquetipos Sistémicos de un Vistazo

Arquetipo	Descripción	Lineamientos
Erosión de Metas 	<p>En un arquetipo de "Erosión de Metas", la diferencia entre la meta y la realidad actual puede resolverse tomando acciones correctivas (B1) o bajando la meta (B2). La diferencia crítica es que bajar la meta cierra de forma instantánea la diferencia, mientras que usualmente las acciones correctivas toman tiempo (<i>Toolbox</i>, Octubre 1990).</p>	<ul style="list-style-type: none">La caída de indicadores de desempeño es un indicio de que está actuando un arquetipo de "Erosión de Metas" y de que no se están tomando acciones correctivas reales.Un aspecto crítico para evitar un escenario potencial de "Erosión de Metas" es determinar cómo se fijan las metas.Las metas fijadas fuera del sistema serán menos susceptibles a presiones de erosión de metas.
Escalada 	<p>En el arquetipo de "Escalada", una parte (A) realiza acciones que la otra percibe como amenaza. La otra parte (B), responde de una manera similar, incrementando la amenaza sobre A y generando aún más acciones de amenaza por parte de A. El ciclo de refuerzo se puede advertir siguiendo la figura de 8 producida por los dos ciclos de balance (<i>Toolbox</i>, Noviembre 1991).</p>	<p>Para romper una estructura de "Escalada", formule las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none">¿Cuál es la medición relativa que pone a una parte en contra de la otra? y, ¿puede cambiarse?¿Cuáles son las principales demoras en el sistema que pueden distorsionar la verdadera naturaleza de la amenaza?¿Cuáles son los supuestos profundamente arraigados detrás de las acciones de respuesta a la amenaza?
Soluciones Rápidas que Fallan 	<p>En una situación de "Soluciones Rápidas que Fallan", un síntoma de problemas exige solución. Se implanta una solución rápida que alivia el síntoma (B1), pero las consecuencias no intencionadas de la "solución" agudizan el problema (R2). A través del tiempo, el síntoma regresa a su nivel anterior o se manifiesta aún peor (<i>Toolbox</i>, Noviembre 1990).</p>	<ul style="list-style-type: none">Romper un ciclo de "Soluciones Rápidas que Fallan" requiere usualmente dos acciones: reconocer que la solución solamente está aliviando el síntoma y comprometerse a resolver de inmediato el problema real.Un ataque a dos fuegos de solución del síntoma y planeación sobre el problema fundamental ayuda a evitar caer en un ciclo perpetuo de solución de las "soluciones" de ayer.
Crecimiento y Subinversión 	<p>En un arquetipo de "Crecimiento y Subinversión", el crecimiento se acerca a un límite que puede ser eliminado o postergado si se hacen inversiones en capacidad. En su defecto, se disminuyen los estándares de desempeño para justificar la ausencia de inversión, creando menor desempeño, lo que justifica aún más la falta de inversión (<i>Toolbox</i>, Junio/Julio 1992).</p>	<ul style="list-style-type: none">Busque los supuestos que condicionan las decisiones de inversión en capacidad. Si domina el desempeño histórico como un indicador, trate de balancear esta perspectiva con una mirada fresca a la demanda y los factores que contribuyen a su crecimiento.Si hay potencial para crecimiento, construya capacidad anticipada para la demanda futura.

Arquetipo	Descripción	Lineamientos
Límites del Crecimiento 	<p>En un escenario de "Límites del Crecimiento", inicialmente los esfuerzos continuados llevan a un desempeño mejorado (R1). Sin embargo, con el tiempo el sistema encuentra un límite que causa que el desempeño baje e incluso decline (B2), aún cuando el esfuerzo continúe aumentando (<i>Toolbox</i>, Diciembre 1990/Enero 1991).</p>	<ul style="list-style-type: none">El arquetipo es más útil cuando se usa para anticiparse a muchos problemas, para ver cómo los efectos acumulados del éxito continuado pueden causar problemas futuros.Use el arquetipo para explorar preguntas como: "¿Qué tipo de presiones se están generando en la organización como resultado del crecimiento?"Busque maneras de liberar la presión o eliminar los límites antes de que explote la unión en la organización.
Desplazamiento de la Carga/Adicción 	<p>En un "Desplazamiento de la Carga", un problema se "resuelve" aplicando una solución sintomática (B1), que desvía la atención de las soluciones más fundamentales (R1) (<i>Toolbox</i>, Septiembre 1990). En una estructura de "Adicción", el "Desplazamiento de la Carga" se degrada hacia un patrón adictivo en el que el efecto lateral se vuelve tan arraigado que sobrecarga al problema sintomático original (<i>Toolbox</i>, Abril 1992).</p>	<ul style="list-style-type: none">Los síntomas de los problemas son generalmente más fáciles de reconocer que los otros elementos de la estructura.Si el efecto lateral se ha convertido en el problema, puede que esté enfrentando una estructura de "Adicción".El que la solución sea "sintomática" o "fundamental" a menudo depende de la propia perspectiva. Explore el problema desde diferentes perspectivas para llegar a un entendimiento más completo de lo que puede ser la solución fundamental.
Éxito Para Quien Tiene Éxito 	<p>En un arquetipo de "Éxito Para Quien Tiene Éxito", si una persona o grupo (A) está recibiendo más recursos, es muy probable que tenga más éxito que B (asumiendo que son igualmente capaces). El éxito inicial justifica asignar más recursos a A que a B (R1). Como B recibe menos recursos, su éxito disminuye, justificando la asignación de más recursos para A (R2) (<i>Toolbox</i>, Marzo 1992).</p>	<ul style="list-style-type: none">Busque razones por las que el sistema fue diseñado para crear sólo un "ganador".Corte el arquetipo a la mitad, enfocando los esfuerzos en un grupo, en lugar de crear una competencia en la que "el ganador toma todo".Encuentre maneras de hacer que los equipos sean colaboradores, más que competidores.Identifique metas y objetivos que definan el éxito a un nivel superior que el individual de los jugadores A y B.
Tragedia de los Comunes 	<p>En una estructura de "Tragedia de los Comunes", cada persona busca acciones que son benéficas individualmente (R1 y R2). Sin embargo, si la cantidad de actividad crece más allá de lo que el sistema soporta, los "comunes" se sobrecargan y todos experimentan beneficios decrecientes (B3 y B4) (<i>Toolbox</i>, Agosto 1991).</p>	<ul style="list-style-type: none">Las soluciones efectivas para un escenario de "Tragedia de los Comunes" nunca se encuentran en el nivel individual.Haga preguntas como: "¿Cuáles son los incentivos que hacen que los individuos persistan con sus acciones?" "¿Puede hacerse más real e inmediata la pérdida colectiva para los actores individuales?"Busque maneras de reconciliar las recompensas individuales de corto plazo con las consecuencias acumuladas de largo plazo. Puede ayudar una entidad gobernante que pueda ser guiada cuidando el recurso límite.