



# Guía Práctica para el Uso de los Arquetipos

Por Daniel H. Kim y Colleen Lannon-Kim

Arquetipo/Aplicación	Siete Pasos	Ejemplo
<b>EROSION DE METAS</b> <b>Aplicación:</b> Mantener Enfocada la Visión. Varias presiones pueden a menudo distraer nuestra atención, de lo que estamos tratando de lograr. El arquetipo de "Erosión de Metas" ayuda a explicar por qué una organización no es capaz de lograr sus metas deseadas. Usado como herramienta de diagnóstico, puede descubrir áreas de erosión del desempeño y ayudar a las organizaciones a alcanzar su visión (Toolbox, Mayo 1993).	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifique la medición del desempeño que se erosiona.</li><li>2. Busque otras metas que generen conflicto con la meta establecida.</li><li>3. Identifique los procedimientos normales para cerrar la diferencia. ¿Están contribuyendo inadvertidamente al desliz de la meta?</li><li>4. Examine la historia de la meta. ¿Se han reducido las metas a través del tiempo?</li><li>5. Ancle la meta con una referencia externa.</li><li>6. Aclare una visión impulsora que involucre a todos.</li><li>7. Haga un plan de transición claro. Explore lo que implica alcanzar la visión y establezca un tiempo realista.</li></ol>	<b>EROSION DE LOS ESTANDARES DE CALIDAD</b> 
<b>ESCALADA</b> <b>Aplicación:</b> Competencia. Una de las razones por las que quedamos atrapados en la dinámica de la escalada puede surgir de nuestra visión de la competencia. El arquetipo de "Escalada" sugiere que la competencia despiadada no ayuda a nadie en el largo plazo. El arquetipo proporciona una manera de identificar estructuras de escalada y muestra cómo romperlas o evitarlas del todo (Toolbox, Septiembre 1992).	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifique la variable competitiva. ¿La causa de las diferencias entre los competidores es una sola variable?</li><li>2. Nombre a los actores claves atrapados en la dinámica.</li><li>3. Busque lo que está siendo amenazado. Las acciones de su compañía ¿están atacando una amenaza real o sólo preservando valores centrales que pueden no ser relevantes?</li><li>4. Evalúe nuevamente su medición competitiva. ¿Puede cambiarse la variable que es el fundamento del juego (precio, calidad)?</li><li>5. Cuantifique demoras significativas que puedan estar distorsionando la naturaleza de la amenaza.</li><li>6. Identifique una meta mayor que englobe las metas de ambas partes.</li><li>7. Evite futuras trampas de "Escalada" creando un sistema de competencia en colaboración.</li></ol>	<b>ESCALADA DE PROMOCION DE VIAJEROS FRECUENTES</b> 
<b>SOLUCIONES QUE FALLAN</b> <b>Aplicación:</b> Solución de Problemas. Casi cualquier decisión genera consecuencias de largo y corto plazo y las dos son, a menudo, diametralmente opuestas. El arquetipo de "Soluciones que Fallan" puede ayudarlo a salir de la inercia de la solución de problemas, identificando soluciones que pueden estar haciendo más mal que bien (Toolbox, Septiembre 1992).	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifique el síntoma del problema.</li><li>2. Verifique las intervenciones actuales y cómo se esperaba que resultaran el problema.</li><li>3. Verifique consecuencias no intencionadas de las intervenciones.</li><li>4. Identifique causas fundamentales de los síntomas del problema.</li><li>5. Encuentre relaciones entre ambos conjuntos de ciclos. ¿Están ligadas las soluciones y las causas fundamentales?</li><li>6. Identifique intervenciones de alto apalancamiento. Añada o rompa ligas en el diagrama para crear intervenciones estructurales.</li><li>7. Identifique efectos laterales potenciales para cada intervención y esté preparado contra ellos (o para eliminarlos del todo).</li></ol>	<b>SOLUCIONES PARA CAIDA EN VENTAS</b> 
<b>CRECIMIENTO Y SUBINVERSION</b> <b>Aplicación:</b> Planeación de Capital. Si la demanda sobrepasa la capacidad, el desempeño puede sufrir y afectar a la demanda. Si no se reconoce esta dinámica, la caída de la demanda puede usarse como razón para no invertir en la capacidad requerida. Use el arquetipo "Crecimiento y Subinversión" para asegurar que las decisiones de inversión sean vistas desde una perspectiva fresca, en lugar de confiar en decisiones del pasado (Toolbox, Agosto 1993).	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifique patrones de comportamiento entrelazados entre las mediciones de inversión en capacidad y de desempeño.</li><li>2. Identifique demoras entre las caídas del desempeño y cuando la capacidad adicional está lista –particularmente demoras percibidas relativas a la necesidad de invertir.</li><li>3. Cuantifique y minimice las demoras en adquisición.</li><li>4. Identifique los déficits de capacidad relacionados. ¿Hay otras partes del sistema más lentas como para beneficiarse de la capacidad adicional?</li><li>5. Tome decisiones de inversión con base en señales externas, no en estándares derivados del desempeño en el pasado.</li><li>6. Evite las profecías que se cumplen a sí mismas. Desafíe los supuestos que controlan las decisiones de inversión en capacidad.</li><li>7. Busque diversidad en las inversiones. Busque nuevas perspectivas de productos, servicios y requerimientos del cliente.</li></ol>	<b>SUBINVERSION EN CAPACIDAD DE SERVICIO</b> 

Arquetipo/Aplicación	Siete Pasos	Ejemplo
<b>LIMITES DEL CRECIMIENTO</b> <b>Aplicación:</b> Planeación. Si no planeamos para los límites, estamos planeando para el fracaso. El arquetipo de "Límites del Crecimiento" nos muestra que ser exitoso puede ser tan peligroso para la salud del largo plazo como no ser exitoso. Al aclarar los factores de crecimiento y los puntos de daño potencial por adelantado, podemos anticipar problemas futuros y eliminarlos antes de que se conviertan en una amenaza (Toolbox, Marzo 1993).	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifique los factores de crecimiento.</li><li>2. Determine el tiempo de duplicación de esos procesos.</li><li>3. Identifique límites potenciales y ciclo(s) de balance –capacidad física, sistemas de información, personal, experiencia administrativa, actitudes/modos mentales.</li><li>4. Determine el cambio necesario para enfrentar efectivamente el (los) límite(s) identificado(s).</li><li>5. Establezca el tiempo necesario para el cambio. ¿Existe discrepancia entre el tiempo de duplicación y el tiempo necesario para hacer los cambios que soporten el crecimiento?</li><li>6. Balancee el crecimiento. ¿Qué estrategias se pueden usar para balancear el factor de crecimiento con el horizonte de tiempo de las inversiones que deben hacerse para sostenerlo?</li><li>7. Evalúe nuevamente la estrategia de crecimiento. Desafíe continuamente los supuestos en el contexto de toda la compañía.</li></ol>	<b>LIMITES DE LA CAPACIDAD DE SOPORTE TÉCNICO</b> 
<b>DESPLAZAMIENTO DE LA CARGA</b> <b>Aplicación:</b> Romper las Diferencias Organizacionales. Las diferencias organizacionales pueden ser causadas al entrelazarse estructuras de "Desplazamiento de la Carga", cuando la "solución" de una función crea problemas en otra área. El arquetipo proporciona un punto de partida para romper las diferencias al identificar las cadenas de síntomas de problemas y las soluciones que forman barreras entre funciones, departamentos o divisiones (Toolbox, Febrero 1993).	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifique el (los) síntoma(s) original(es) del problema.</li><li>2. Busque todas las "soluciones rápidas" que aparentemente mantienen los problemas bajo control.</li><li>3. Identifique el impacto en otros. ¿Cuál es el impacto de esas "soluciones" en otros jugadores dentro de la compañía?</li><li>4. Identifique las soluciones fundamentales. Observe desde ambas perspectivas para encontrar una solución sistémica.</li><li>5. Busque efectos laterales de las soluciones rápidas que pueden estar erosionando la utilidad de la solución fundamental.</li><li>6. Encuentre relaciones con los ciclos fundamentales. Encuentre las ligas entre los efectos de interacción y la solución fundamental que pueden estar creando las diferencias.</li><li>7. Identifique acciones de alto apalancamiento desde ambas perspectivas.</li></ol>	<b>ENTRELAZANDO PROBLEMAS EN PROGRAMAS DE DESARROLLO DE VEHICULOS</b> 
<b>EXITO PARA QUIEN TIENE EXITO</b> <b>Aplicación:</b> Evitar Trampas de Competencia. El arquetipo "Éxito para quien tiene Éxito" sugiere que el éxito o fracaso pueden deberse más a condiciones iniciales que a méritos intrínsecos. Puede ayudar a las organizaciones a cuestionar sus ciclos de éxito al "desaprender" lo que ya son expertos en hacer para explorar nuevos enfoques y alternativas (Toolbox, Noviembre 1993).	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Investigue los orígenes históricos de las competencias.</li><li>2. Identifique trampas de competencia potenciales.</li><li>3. Evalúe los sistemas de medición actuales –¿están diseñados para favorecer a los sistemas actuales en lugar de otras alternativas?</li><li>4. Verifique la percepción interna del éxito en el mercado. ¿Cuáles son los supuestos que operan respecto al éxito en el mercado?</li><li>5. Obenga percepciones externas acerca del éxito en el mercado. Pregunte a "los de afuera" estrategias alternativas.</li><li>6. Establezca los efectos sobre el espíritu innovador. ¿El sistema actual está excluyendo el espíritu de experimentación que lo puede llevar a nuevas alternativas?</li><li>7. Revise continuamente las lagunas y áreas de mejora.</li></ol>	<b>EXITO DEL TECLADO "QWERTY"</b> 
<b>TRAGEDIA DE LOS COMUNES</b> <b>Aplicación:</b> Asignación de Recursos. En una situación de "Tragedia de los Comunes", la interacción compleja de acciones individuales produce un resultado colectivo indeseable, como el agotamiento de un recurso común. El arquetipo puede usarse para ayudar a conectar los efectos de largo plazo de las acciones individuales con el resultado colectivo y para desarrollar medidas de administración más efectiva del recurso común (Toolbox, Abril 1993).	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifique a los "comunes". ¿Cuál es el recurso común que se está compartiendo?</li><li>2. Determine incentivos. ¿Cuáles son los procesos de refuerzo que motivan el uso del recurso?</li><li>3. Determine el horizonte de tiempo para cosechar los beneficios.</li><li>4. Determine el horizonte de tiempo para experimentar los efectos acumulativos de la acción colectiva.</li><li>5. Haga patentes los efectos de largo plazo. ¿Cómo puede ser más real la degradación de los comunes en el largo plazo y estar presente para los usuarios individuales?</li><li>6. Evalúe nuevamente la naturaleza de los comunes. ¿Hay otros recursos o alternativas que puedan ser usados para eliminar la restricción sobre los comunes?</li><li>7. Limite el acceso a los recursos. Determine un punto focal central –una visión compartida, sistema de medición del desempeño o árbitro final- que asigne los recursos basado en las necesidades del sistema como un todo.</li></ol>	<b>SOBRECARGANDO EL ALTERNADOR</b> 