

Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias

A veces, los dilemas más enredados dejan de ser dilemas cuando se ven desde la perspectiva sistémica. Son producto de un pensamiento por instantáneas" y no por proceso, y aparecen bajo una nueva luz cuando se piensa conscientemente en el cambio a través del tiempo. Por ejemplo, durante años los fabricantes norteamericanos creyeron que debían escoger entre bajo coste y alta calidad. Los productos de alta calidad requieren costes de manufacturación más altos - pensaban-. Se tarda más tiempo en ensamblarlos, exigen materiales y componentes más caros, y suponen controles de calidad más prolongados. Pero no analizaban que los modos de aumentar la calidad y bajar los costes podían ir de la mano a través del tiempo. No analizaban que ciertas mejoras básicas en los procesos laborales podían evitar la repetición de tareas, eliminar a los inspectores de calidad, reducir las quejas de la clientela, disminuir los gastos de garantía, aumentar la lealtad de la clientela y bajar costes de publicidad y promoción de ventas. No comprendían que podían alcanzar ambas metas, si estaban dispuestos a esperar una mientras se concentraban en la otra. Invertir tiempo y dinero para desarrollar nuevas aptitudes y nuevos métodos de ensamblaje - incluyendo nuevos métodos para involucrar a todos los responsables de mejorar la calidad-' es un "coste" *directo*. *la* calidad y los costes pueden subir en los meses subsiguientes; aunque algunos ahorros en costes (como reducir la repetición de tareas) se pueden lograr con bastante rapidez, quizá se tarde varios años en ahorrar costes en todo el proceso.

Muchos dilemas aparentes - control central versus control local, empleados felices y dedicados versus costes laborales competitivos, recompensa por logros individuales versus hacer sentir a todos valorados- son productos del pensamiento estático. Se presentan como opciones rígidas entre esto o lo otro porque pensamos en lo que es posible en un punto fijo del tiempo. Es posible que el mes próximo debamos escoger entre lo uno o lo otro, pero sólo podremos aplicar la palanca si vemos que ambos pueden mejorar a través del tiempo.

Autor: Peter Sengel