***Ejercicio 2: Patricio***

*Patricio, quien era jefe del sector de aseguramiento de calidad de una empresa de autopartes, se reúne un día con su gerente. Ella quiere que le presente un informe del Seguimiento y Control de Calidad que se había estado implementando desde hace 3 meses. Para poder realizarlo, Patricio debía llevar un control detallado de las piezas que estaban saliendo defectuosas, pues un cliente importante, había solicitado cuál era la performance que estaban teniendo en la producción. Para Patricio, el pedido de la gerente resultó ser una sorpresa, pues según le habían dicho, el informe de Seguimiento y Control no le sería solicitado sino hasta dentro de un mes (en estas condiciones, no llegaría a entregarlo a tiempo). El informe detallaría, por día, el tipo de pieza defectuosa, la cantidad total y el operario que había producido la pieza. Patricio, tenía la información recolectada, en las tarjetas que los operarios debían entregar diariamente y no se había encargado de pasar esta información a la planilla de Excel para obtener así las conclusiones y realizar el informe pedido. Acorralado, decide de inmediato pedirle una postergación a la gerente sobre la fecha de entrega del informe ya que ella se lo había pedido para que fuese entregado al día siguiente por la mañana. Al oír el pedido de Patricio, la gerente Carolina, le explica que no puede postergar la fecha de entrega: “El informe debe ser entregado mañana si o si… a ver yo podría ayudarte… pero lamentablemente tengo una reunión importante en unas horas y será imposible que te brinde mi ayuda, por otro lado, la tarea operativa de la carga del Excel podría realizarla mi asistente Paula y vos te dedicarías a preparar el resto del informe. Cuando Paula termine la carga seguirías con el resto… ¿Te parece?”. Patricio aceptó la propuesta y aunque ese día salió muy tarde de su trabajo, se retiró con la tranquilidad de haber concluido el informe de Calidad.*

***Protagonista****: Carolina.*

***Problema****: Patricio no llegaría a presentar el informe a tiempo.*

***Causa****: Carolina necesita el informe antes del tiempo pactado con Patricio.*

***Solución****: Carolina ofreció a Patricio que Paula, su asistente, le ayudara con el informe y juntos lograron terminarlo a tiempo.*

***Tipo de Pensamiento****: sistémico.*

***Justificación****: porque Carolina analiza cada alternativa que tiene para poder ayudar a Patricio y terminan acordando que la ayuda de Paula servirá para entregar el informe a tiempo.*

***Efectos esperados deseados****: que logren terminar el informe a tiempo.*

***Efectos esperados no deseados****: que a pesar de la ayuda de Paula no logren entregar el informe a tiempo.*

***Efectos no esperados****: cuando a Patricio le informan que requieren el informe antes de lo esperado.*

***Ejercicio 4: El Hachero***

*Había una vez un hachero que se presentó a trabajar en una maderera. El sueldo era bueno y las condiciones de trabajo mejores aún; así que el hachero se decidió a realizar un buen desempeño.*

*El primer día se presentó al capataz, quién le dio un hacha y le designo una zona.*

*El hombre entusiasmado salió al bosque a talar.*

*En un solo día corto dieciocho árboles.*

* *Te felicito – dijo el capataz – Sigue así -.*

*Animado por las palabras del capataz, el hachero se decidió a mejorar su propio desempeño al día siguiente; así que esa noche se acostó bien temprano.*

*A la mañana siguiente se levantó antes que nadie y se fue al bosque.*

*A pesar de todo el empeño, consiguió talar solo quince árboles.*

* *Me debo haber cansado – pensó y luego decidió acostarse con la puesta del sol.*

*Al amanecer se levantó decidido a batir su marca de dieciocho árboles. Sin embargo, ese día no llego ni a la mitad.*

*Al día siguiente fueron siete, luego cinco y el último día estuvo toda la tarde tratando de talar su segundo árbol.*

*Inquieto por lo que le había dicho el capataz, el hachero se acercó a contarle lo que le estaba pasando y asegurarle que se esforzaba al límite de desfallecer.*

*El capataz le pregunto:*

* *¿Cuándo afilaste tu hacha por última vez?*
* *¿Afilar? No tuve tiempo de afilar, estuve muy ocupado cortando árboles.*

***Protagonista****: el Hachero.*

***Problema****: talaba cada vez menor cantidad de árboles.*

***Causa****: el hacha perdía filo en el pasar de los días.*

***Solución****: comentarle su situación al capataz para ver si le otorga una respuesta.*

***Tipo de Pensamiento****: lineal.*

***Justificación****: porque el hachero simplemente intenta talar árboles hasta que en un punto no consigue hacerlo más, y hace lo primero que se le viene a la mente, consultarle al capataz lo que le estaba sucediendo para ver si este le podía brindar una solución.*

***Ejercicio 6: El cachorro y el tigre***

*Un cachorro, perdido en la selva, vio un tigre corriendo en su dirección. Entonces comenzó a pensar rápido, para ver si se le ocurría alguna idea que le salvase del tigre. Observó unos huesos en el suelo y comenzó a morderlos, pensó que si el tigre lo veía comiendo estos huesos creería que el cachorro era una fiera feroz capaz de comérselo a él también.*

*Cuando el tigre estaba casi para atacarlo, el cachorro dijo en alto:*

* *¡Ah, este tigre que acabo de comer estaba delicioso!*

*El tigre, entonces, paró bruscamente y, muerto de miedo, dio media vuelta y huyó despavorido mientras pensaba para sí:*

* *¡Menudo cachorro feroz! ¡Por poco me come a mí también!*

*Un mono que había visto todo, fue detrás del tigre y le contó cómo había sido engañado por el cachorro. El tigre se puso furioso y dijo:*

* *¡Maldito cachorro! ¡Ahora me las vas a pagar!*

*El cachorro, entonces, vio que el tigre se aproximaba rápidamente decidido a atacarlo, pues quería vengarse del cachorro, vio al mono sentado arriba del tigre, y pensó:*

* *¡Ah, mono traidor! ¿Y qué hago ahora?*

*Comenzó a pensar rápidamente y se le ocurrió una idea para engañar nuevamente al tigre, podía no funcionar, pero ya estaba muy cerca como para escapar huyendo, y el tigre feroz no iba a entender razones por más que quisiera pedir piedad. Se puse de espaldas al tigre y cuando llegó, preparado para darle el primer zarpazo, el cachorro dijo en voz alta:*

* *¡Será perezoso este mono! ¡Hace una hora que lo mandé para que me trajese otro tigre y todavía no ha vuelto!*

***Protagonista****: el cachorro.*

***Problema****: su vida se encuentra en riesgo.*

***Causa****: cadena alimenticia.*

***Solución****: idear frases que atemoricen al tigre cuando este se encontraba cerca para que no se lo comiera.*

***Tipo de Pensamiento****: sistémico.*

***Justificación****: porque el cachorro analiza su entorno y que elementos puede utilizar en su defensa para no terminar siendo comido por el tigre y sobrevivir.*

***Efectos esperados deseados****: que el tigre se creyera las mentiras del cachorro.*

***Efectos esperados no deseados****: que el tigre no creyera las mentiras del cachorro.*

***Efectos no esperados****: el mono le cuenta al tigre que fue engañado por el cachorro.*

***Ejercicio 8: Pablito el bajito***

*Había en un pueblo un niño que era muy bajito, estaba muy acomplejado por su baja estatura. Los amigos siempre le hacían saber, lo pequeño que era. Un día Pablo (el joven del que les estoy contando) y varios de sus amigos (los que siempre se metían con su estatura), fueron al campo. De repente aparecieron unas nubes negras y comenzó a oscurecer el día. Una fuerte tormenta se desató, los jóvenes se encontraban lejos del pueblo, a la intemperie, y decidieron buscar refugio. Luego de un buen rato, encontraron una cueva y se metieron en ella. La cueva era muy bajita, todos tenían que ir agachados, menos Pablito. Luego de caminar unos cuantos metros, se sintió un ruido en el fondo de la cueva. Todos se asustaron, menos Pablito, que, aunque era más bajito, resultó ser el más valiente. La lluvia era muy fuerte, relámpagos y truenos no paraban de trinar. El ruido se iba acercando, todos en la cueva temblando, sin saber qué hacer.*

*Pensaron en salir de la cueva y buscar otro refugio, pero la intensa lluvia no dejaba mucha visibilidad y temían enfermarse, afuera hacía mucho frío. Luego se les ocurrió encender una fogata para ahuyentar a la bestia que ellos creían amenazante, pero temieron provocar un incendio y quedarse sin refugio; finalmente Pablito tomó un palo y se adentró en busca del ruido. Minutos más tarde se presentó con un pequeño cordero en la mano.*

*Los amigos le dieron un abrazo y él les explico que el ruido le había sonado familiar, parecido al de un cordero que su abuela tenía. Desde entonces, para ellos Pablito dejó de ser bajito. Aprendieron que la grandeza de las personas no se mide en centímetros.*

***Protagonistas****: Pablito.*

***Problema****: el refugio les causaba miedo a Pablito y a sus amigos.*

***Causa****: se oían ruidos “aterradores”.*

***Solución****: Pablito tuvo la valentía de ir a ver que generaba el ruido.*

***Tipo de Pensamiento****: lineal.*

***Justificación****: porque Pablito simplemente decide investigar que es lo que genera el ruido, sin ponerse a pensar las consecuencias que podría tener; en otras palabras, neutraliza la causa del problema.*

***Ejercicio 10: Maltrato Laboral***

*Claudia, era empleada administrativa en una empresa de seguridad y vivía muy estresada en su día a día laboral. Estaba cansada de los malos tratos de Felipe, su jefe. Era una persona muy irritable, que le gritaba al personal durante el día. Una mañana insultó a viva voz a un nuevo cadete porque no había conseguido una revista para uno de sus hijos. Al día siguiente, Claudia llego decidida a hacer algo al respecto, decidió entonces hacer una causa común con Margarita, una compañera. Claudia le pidió a su amiga que la acompañe al despacho de Felipe, para exigirle un cambio de actitud.*

*Cuando ambas tocaron temerosas la puerta del despacho de su jefe, una voz suave les pidió que entraran. Al ingresar al recinto, ni Claudia ni Margarita podían creer lo que veían: Benito, un fiel empleado de más de 10 años de antigüedad en la compañía, ocupaba muy sonriente el sillón de Felipe. Benito las hizo pasar y les contó que los dueños de la empresa habían decidido correr a Felipe por malos tratos. Les contó que, debido a los rumores, nunca probados, sobre Felipe, esta situación inquietaba a los socios, ya que ellos querían un buen ambiente para sus empleados. Decidieron, entonces, enviar a un conocido a hacerse pasar como cadete (esto les permitirían encontrar pruebas para echarlo con causa). Cuando el falso cadete fue maltratado por Felipe, de inmediato se los hizo saber y despidieron al hombre, sin dudarlo.*

***Protagonista****: los dueños de la empresa.*

***Problema****: la vida laboral de los empleados es muy estresante cada día.*

***Causa****: los maltratos de Felipe.*

***Solución****: enviar un supuesto cadete para analizar el comportamiento de Felipe; obteniendo así pruebas de los maltratos de este hacia sus empleados y luego tener una causa para despedirlo.*

***Tipo de Pensamiento****: sistémico.*

***Justificación****: porque los socios evaluaron la situación y pensaron en enviar a un antiguo empleado “encubierto” para verificar como actúa Felipe y en base a los resultados obtenidos de la investigación realizada tomar una decisión.*

***Efectos esperados deseados****: Felipe trata mal al “nuevo cadete” y obtienen así las pruebas para poder despedirlo.*

***Efectos esperados no deseados****: que Felipe notara que el nuevo cadete es un antiguo empleado y que lo estarían observando.*

***Efectos no esperados****: que Felipe renunciara antes de que se puedan probar sus maltratos.*

***Ejercicio 12: Project Manager***

*Diego era Project Manager en una importante compañía de IT. Alejandro, su gerente, lo puso a cargo de un nuevo equipo que tenía 8 nuevos empleados que dependían de él (por decisión de Matías, un gerente de ventas regional), el proyecto tenia muy buen presupuesto, y su sponsor era Matías que apostaba fuerte a que el nuevo equipo de Diego terminara a tiempo con los desarrollos pendientes de hace varios meses.*

*Germán, uno de los miembros del grupo, comenzó a tener distintas actitudes mal vistas con el resto de sus compañeros, en más de una reunión discutió fuertemente con algunos de sus compañeros, y se notaba que era una persona poco tolerante y de mal carácter. Como Germán tenía un perfil técnico difícil de encontrar en el mercado, Diego pensó que el éxito del proyecto podía verse perjudicado por esta situación y decidió juntarse con Alejandro para decidir qué hacer con él. Alejandro sugirió tener una charla franca con Germán y aclarar los puntos, ya que esto podría ser lo mas acertado para el bienestar del equipo; pero Diego dijo que con la personalidad de Germán (muy complicada) no alcanzaría ya que en otras oportunidades él mismo le había marcado a Germán los puntos y éste no había cambiado su actitud en lo más mínimo. Sugirió como solución, entonces, separarlo del equipo y asignarle tareas menos críticas pasándole a Sabrina (quien tenía un perfil técnico similar) las tareas de Germán. De esta forma no perderían a Germán como recurso y no comprometerían el proyecto. Así fue entonces que Germán pasó a desarrollos menos urgentes. Afortunadamente el proyecto fue entregado en tiempo y forma y se pudo cumplir con su sponsor.*

***Protagonista****: Diego.*

***Problema****: discusiones entre los miembros de su equipo de trabajo que pueden afectar el desempeño y no cumplir con el tiempo establecido por el sponsor para finalizar el proyecto.*

***Causa****: la personalidad intolerante y de mal carácter de Germán.*

***Solución****: apartar a Germán del grupo de trabajo.*

***Tipo de Pensamiento****: sistémico.*

***Justificación****: Porque Diego detecta que el problema es Germán y que el grupo no funciona por su personalidad, entonces, se plantea junto con Alejandro las posibles alternativas sobre que pueden hacer con él. Terminan luego de un análisis, tomando la decisión de que lo mejor es apartarlo del grupo de trabajo y darle tareas menos importantes.*

***Efectos esperados deseados****: Germán se adaptó a su nuevo puesto. Sabrina se adaptó a su nuevo puesto. Lograron entregar el proyecto a tiempo.*

***Efectos esperados no deseados****: que Germán se enojara y comience una discusión. Que se retrase el proyecto y no logren entregarlo a tiempo.*

***Efectos no esperados****: que Germán renunciara.*

***Ejercicio 14: Blockbaster se declara en bancarrota***

*Con una declaración en bancarrota, Blockbaster interpuso su plan preacordado que reduce su deuda de casi mil millones de dólares y le otorga financiamiento para reorganizar su negocio.*

*Blockbaster detalló este jueves que interpuso su declaración de quiebra voluntaria bajo el Capitulo 11 ante la Corte Federal de Bancarrotas del Distrito Sureste de Nueva York.*

*Las operaciones internacionales y sus franquicias fuera de Estados Unidos no forman parte de la declaración de bancarrota.*

*La compañía, con sede en Dallas, precisó que todos sus establecimientos en Estados Unidos se mantendrán en operación, incluyendo sus tres mil sucursales, sus 400 tiendas bajo franquicias, su negocio de renta de DVD por correo y su negocio de renta por internet.*

*Bajo el plan de bancarrota, que elimina a sus accionistas, los nuevos dueños de Blockbaster pasan a ser sus principales acreedores, incluyendo el multimillonario inversionista Carl Icahn.*

*Icahn es uno de varios propietarios de bonos dispuestos a intercambiar deuda por valor residual de una compañía restaurada que deberá emerger con un nuevo crédito de poco más de 100 millones de dólares.*

*Icahn posee alrededor de una tercera parte de los bonos de la deuda de Blockbaster y renunció a la junta de directores de la compañía en enero pasado para jugar un papel importante en las negociaciones de restructuración.*

*Un 80% de los principales acreedores de Blockbaster acordaron dar a la compañía 125 millones de dólares en nuevo financiamiento y recortar más de 900 millones de dólares en deuda a unos 100 millones.*

*Además de Icahn, otros nuevos propietarios de Blockbaster son los fondos de inversión Owl Creek Asset Management, Monarch Alternative Capital, Stonehill Institutional Partners y Stonehill Master Fund.*

*Blockbaster, con cinco mil 800 establecimientos en el mundo, es considerado un dinosaurio, tras la desaparición en los años recientes de los pequeños establecimientos de renta de video.*

*Sin embargo, el crecimiento de compañías como Netflix, especializada en la renta de películas por correo e internet o Redbox, que renta películas a un dólar a través de máquinas automatizadas, ha orillado a Blockbaster a transformarse o desaparecer.*

*En la búsqueda de esa transformación, la compañía ha introducido un servicio de renta de películas por internet, pero la popularidad del mismo está muy por debajo de la de Netflix.*

***Protagonista****: Blockbaster.*

***Problema****: el avance de la tecnología generó un estado de bancarrota de la compañía.*

***Causa****: el constante crecimiento de la tecnología permitió a compañías como Netflix tomar la iniciativa en el mercado de renta de películas, haciendo que muy pocas personas sigan prefiriendo a Blockbaster.*

***Solución****: realizar la implementación de un nuevo servicio de rentas de películas por internet similar al de Netflix.*

***Tipo de Pensamiento****: sistémico.*

***Justificación****: porque es necesario realizar un estudio de mercado para poder sacar a la empresa de la situación de bancarrota en que se encuentra y realizar una innovación que le permita mantenerse a flote.*

***Efectos esperados deseados****: salir del estado de bancarrota y volver al mercado.*

***Efectos esperados no deseados****: avances tecnológicos que impondrán una nueva forma de mercado dentro de Blockbaster.*

***Efectos no esperados****: crecimiento inesperado de empresas como Netflix.*

***Ejercicio 16: Comercio online en España***

*Hace tres años comenzó en España la peor crisis económica que se recuerda desde la Gran Depresión. Pese a este entorno negativo, el comercio online sigue creciendo de forma sostenida, como uno de los pocos vectores de crecimiento de la economía. Esto no es casualidad; el comercio electrónico español, temiendo por la misma crisis, estuvo analizando al consumidor digital español y se ha dado cuenta de que el mismo ha cambiado de impulsivo en los años del boom, a un consumidor digital maduro, que utiliza internet para informarse mejor y comprar de forma más selectiva.*

*Como una consecuencia lógica más, estos años han visto la eclosión de la comunidad online de ahorro. Aquí algunos hechos que se han dado:*

* *Internet ya es el tercer soporte publicitario, por detrás de la televisión y diarios y por delante de radios y revistas.*
* *La recesión impulsa las comunidades de ahorro online. MundoOfertas ha triplicado su número de asociados desde el 1 de enero de 2008 hasta superar los 900.000 asociados.*
* *El comercio online español se consolida tras los datos del primer trimestre de la CMT que señalan una facturación histórica de facturó 1669,92 millones de euros, un 34% más que en el mismo periodo del 2009.*
* *Pese a la recesión que se vive, enclavada en un contexto de crisis más global, parece evidente que el desarrollo de internet está siendo uno de los valores mas solidos de su economía.*
* *Por su parte, el comercio electrónico español cerró el 2009 con un volumen de casi 5800 millones de euros, creciendo al 11%.*

*El comercio online buscó para esto potenciar sus principales fortalezas, buscando con esto que frente a la crisis el comprador online ahorre a través de la compra por internet. Sigue la lista de fortalezas:*

* *Mayor información antes de la compra: se informan en profundidad de cada dato del producto a comprar. Tanto más cuanto más valor tenga el producto considerado.*
* *Probar el producto antes adquirido: a través de la red, podemos fácilmente reclamar online desde casa los servicios de prueba gratuita de vehículo o bien el envío de muestras gratuitas de producto (cosméticos, colonias, productos de limpieza, etc). Dos de cada tres españoles buscan muestras de producto online. Lógicamente, un fabricante con un producto de calidad dudosa será siempre reacio a permitir la prueba de producto. Por eso, el consumidor de hoy día reconoce y premian a las marcas que confían en la calidad de sus productos ofreciéndole la oportunidad de probarlos sin compromiso.*
* *Saber elegir y comparar precios y productos: existen portales que permiten tanto descubrir ofertas y descuentos de los productos que nos interesan, o incluso el detalle del precio del mismo en varias tiendas alternativas. Cada uno de estos portales consolidados recibe cientos de miles de visitas de españoles cada mes, y crecen a gran ritmo.*

***Protagonista****: comercio online español.*

***Problema****: necesidad de realizar cambios en su estructura.*

***Causa****: gran crisis económica que España atraviesa.*

***Solución****: adaptar nuevas características y funcionalidades que respondan a las necesidades de los clientes.*

***Tipo de Pensamiento****: sistémico.*

***Justificación****: porque para adaptar el comercio online a la sociedad es necesario realizar un estudio exhaustivo de la misma: como compran los clientes, que detalles observan, como eligen los productos, etc.*

***Efectos esperados deseados****: lograr que la sociedad se adapte rápidamente a la nueva forma de comercio.*

***Efectos esperados no deseados****: qué a pesar de los estudios realizados, la sociedad no se adapte rápidamente al comercio online.*

***Efectos no esperados****: que la sociedad rechace la nueva forma de comercio y continue utilizando la anterior.*