

Primera Unidad

Caso Práctico: "El Misterio de la Productividad Perdida"

Un análisis profundo del Comportamiento Organizacional aplicado a la resolución de conflictos empresariales y la transformación de equipos de trabajo.



Personajes

Licenciada Sofía

Abogada y consultora experta en Comportamiento Organizacional (CO).

Directora Ana

Directora General de la empresa "Soluciones Globales".

Gerente David

Gerente del departamento de ventas.

Empleados

Miembros del equipo de ventas.

Viñeta 1: El Problema

(Escena: La oficina de la Directora Ana. Se ve preocupada, revisando unos gráficos con una tendencia a la baja. La Licenciada Sofía la escucha atentamente.)

Directora Ana: "Licenciada, estoy preocupada. La productividad en el departamento de ventas ha caído un 30% y la rotación de personal es altísima. No entiendo qué pasa, ¿ofrecemos buenas comisiones!"

Licenciada Sofía: "Directora, a menudo la respuesta no está en los números, sino en las personas. Analicemos el problema desde la perspectiva del **Comportamiento Organizacional (CO)**. Empezaré con un diagnóstico en los tres niveles: individual, grupal y organizacional."



Viñeta 2: Diagnóstico a Nivel Individual y Grupal

(Escena: Sofía observa discretamente al equipo de ventas. En un rincón, dos empleados conversan en voz baja. Se ven desmotivados.)

Empleado 1: "Es inútil esforzarse. David solo reconoce a Laura, la que más vende. A los demás nos presiona y critica en público."

Empleado 2: "Exacto. Siento que mi trabajo no vale nada. La percepción es que hay una gran inequidad. Ya estoy buscando otro empleo."

☐ **Pensamiento de Sofía:**
"Claramente hay un problema de **motivación** y **satisfacción laboral**. El estilo del líder está afectando la **percepción** individual y creando un **conflicto de relaciones** latente."



Viñeta 3: Análisis y Conclusiones

(Escena: Sofía está de nuevo en la oficina de la Directora Ana, señalando un diagrama simple en una pizarra.)

01	02	03
Nivel Individual	Nivel Grupal	Nivel de Liderazgo
Los empleados están desmotivados por una percepción de inequidad.	No funcionan como equipo, sino como individuos compitiendo en un ambiente tóxico.	El Gerente David está usando su poder coercitivo y de recompensa de forma inadecuada.

Licenciada Sofía: "El diagnóstico es claro. A **nivel individual**, los empleados están desmotivados por una percepción de inequidad. A **nivel grupal**, no funcionan como equipo, sino como individuos compitiendo en un ambiente tóxico. El Gerente David está usando su **poder coercitivo** y de recompensa de forma inadecuada."

Directora Ana: "¿Entonces el problema es el gerente? ¿Debo despedirlo?"

Licenciada Sofía: "No necesariamente. Primero, gestionemos el conflicto."



Viñeta 4: La Intervención - Negociación y Comunicación

(Escena: Sofía tiene una reunión uno a uno con el Gerente David. Su tono es constructivo, no acusatorio.)

Licenciada Sofía: "David, tus resultados individuales son excelentes, pero necesitamos elevar el desempeño de todo el grupo. ¿Qué te parece si aplicamos la **teoría de establecimiento de metas** para todo el equipo y usamos la **retroalimentación** para desarrollar a cada miembro?"

Gerente David: (Cruzado de brazos, escéptico) "Yo presiono para obtener resultados..."

Licenciada Sofía: "Lo entiendo. Esto no es quitar la presión, es transformarla. Una **comunicación efectiva** y un liderazgo que motive a todos pueden prevenir problemas legales como demandas por acoso o despidos injustificados."

Transformando la presión en motivación

Teoría de Establecimiento de Metas

Aplicar objetivos claros y medibles para todo el equipo, no solo para individuos destacados.

Retroalimentación Constructiva

Usar la retroalimentación para desarrollar a cada miembro del equipo de manera equitativa.

Comunicación Efectiva

Implementar un liderazgo que motive a todos y prevenga problemas legales.

Viñeta 5: El Cambio - De Grupo a Equipo

(Escena: Un mes después. El departamento de ventas está en una reunión. David está junto a una pizarra con metas de equipo. El ambiente es colaborativo y energético.)

Gerente David: "¡Excelente idea, Carlos! Vamos a integrarla. Recuerden, si alcanzamos la meta grupal, el bono es para todos. ¡Somos un equipo!"

Empleado 1 (sonriendo):
"¡Por primera vez siento que mi esfuerzo cuenta y que somos un verdadero **equipo de trabajo**, no solo un grupo!"

Empleado 2: "La sinergia es **positiva**. Ahora nos ayudamos en lugar de competir."



La Transformación: *Antes vs. Después*



Antes

- Individuos compitiendo
- Ambiente tóxico
- Desmotivación generalizada
- Alta rotación de personal



Durante

- Intervención del CO
- Gestión del conflicto
- Establecimiento de metas grupales
- Comunicación efectiva



Después

- Verdadero equipo de trabajo
- Sinergia positiva
- Colaboración activa
- Motivación compartida

Viñeta 6: El Resultado - Prevención y Eficacia

(Escena: La oficina de la Directora Ana. Ella y Sofía miran con satisfacción un nuevo gráfico que muestra una fuerte tendencia al alza en la productividad.)

Directora Ana: "¡Increíble! La productividad subió un 40% y nadie ha renunciado este mes. Ha transformado el departamento."

Licenciada Sofía: "No yo. Fue el aplicar los principios del CO. Pasamos de una potencial crisis legal a una ventaja competitiva. Entender el comportamiento humano no solo nos ahorró un litigio, sino que mejoró la **eficacia organizacional**. Esa es la clave: **prevenir es más efectivo que reaccionar.**"



*Resultados **Cuantificables***

40%

Aumento en Productividad

Incremento significativo en el desempeño del departamento de ventas en un mes.

0

Renuncias

Ningún empleado renunció después de la intervención, eliminando la alta rotación.

100%

Transformación del Equipo

De un grupo disfuncional a un equipo cohesionado y colaborativo.

Prevenir es más efectivo que reaccionar



Diagnóstico en Tres Niveles

Individual, grupal y organizacional para identificar la raíz del problema.



Gestión del Conflicto

Intervención constructiva antes de que escale a problemas legales.



Ventaja Competitiva

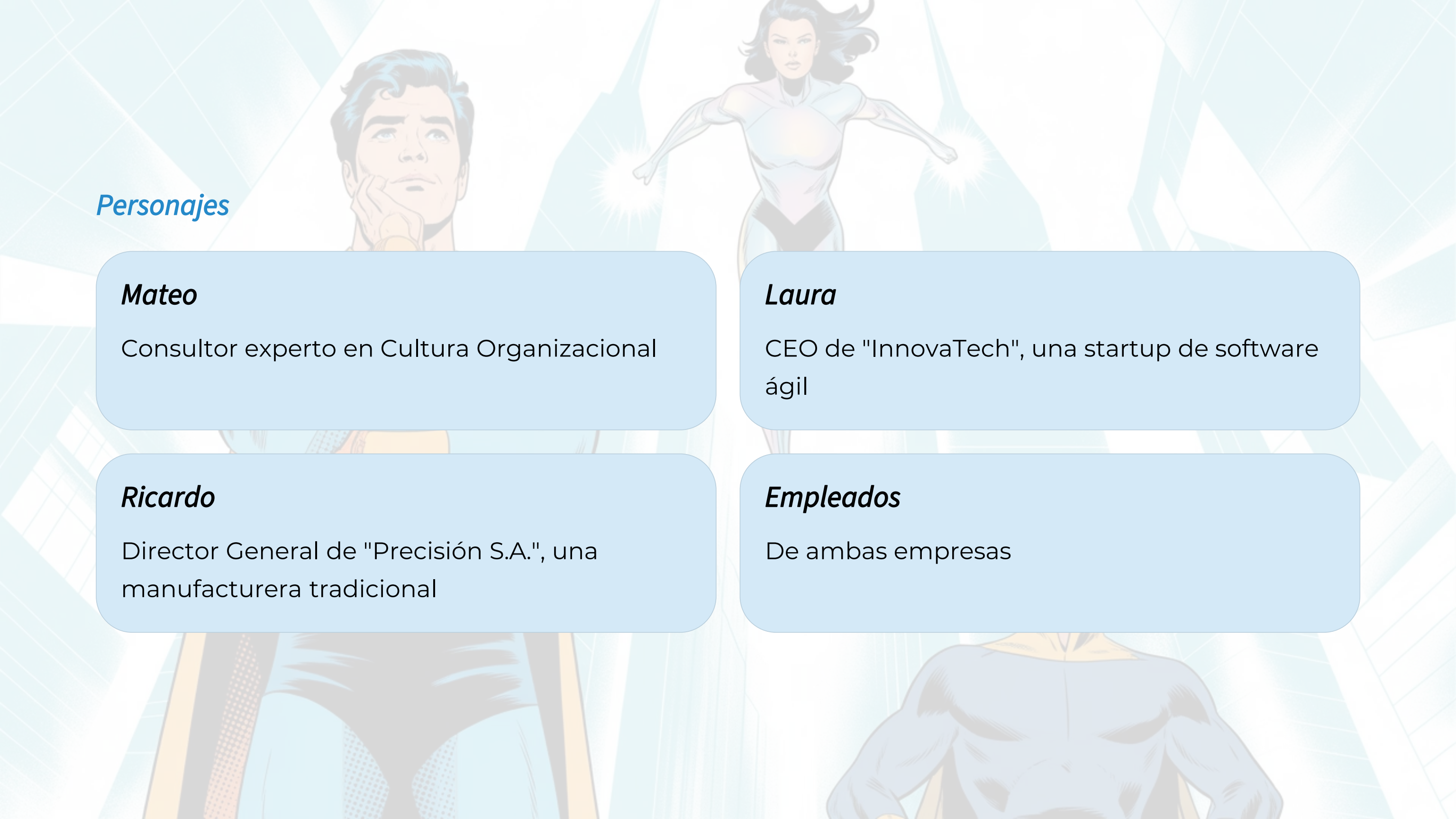
Transformar crisis potenciales en oportunidades de mejora organizacional.

El Comportamiento Organizacional no solo ahorra litigios, sino que mejora la eficacia organizacional.

Segunda Unidad ***El Choque de Dos Mundos***

Caso Práctico de Cultura Organizacional

Una historia sobre fusión empresarial, gestión cultural y transformación organizacional



Personajes

Mateo

Consultor experto en Cultura Organizacional

Laura

CEO de "InnovaTech", una startup de software ágil

Ricardo

Director General de "Precisión S.A.", una manufacturera tradicional

Empleados

De ambas empresas

Viñeta 1

El Anuncio de la Fusión

Escena: Una sala de juntas moderna. Mateo, el consultor, está en el centro. A un lado, Laura (vestida de manera casual y enérgica). Al otro, Ricardo (con traje formal y serio). Detrás de ellos, empleados de ambas empresas se miran con recelo.

Laura: "¡Estoy emocionada! La fusión de InnovaTech y Precisión S.A. nos hará líderes del mercado. ¡La sinergia será increíble!"

Ricardo: "La sinergia solo funcionará si mantenemos nuestros estándares de calidad y control. No podemos permitirnos el desorden."

❏ **Mateo (al lector):** "Una fusión. El desafío más grande no es financiero, es cultural. Para gestionarlo, primero hay que entender la **cultura organizacional**, esa 'personalidad' invisible de cada empresa."



Diagnóstico - Nivel 1: Artefactos

Escena: Mateo recorre ambas oficinas. La viñeta está dividida en dos. A la izquierda, InnovaTech: espacios abiertos, pizarras llenas de ideas, gente en jeans. A la derecha, Precisión S.A.: cubículos privados, silencio, gente con traje y corbata.

InnovaTech

- Espacios abiertos
- Pizarras llenas de ideas
- Gente en jeans
- Diseño que grita colaboración

"¡Tenemos una ceremonia de 'Premios al Fracaso Épico' cada mes!"

Precisión S.A.

- Cubículos privados
- Silencio
- Gente con traje y corbata
- Diseño que grita formalidad y jerarquía

"Aquí, el 'empleado del mes' es el que nunca ha incumplido un procedimiento."

❏ **Pensamiento de Mateo:** "El primer nivel del **Modelo de Schein** son los **artefactos**: lo que se ve y se siente. Aquí, los artefactos son opuestos."

Diagnóstico - Niveles 2 y 3: *Valores y Supuestos*

Escena: Mateo dirige un focus group con empleados de ambas compañías. Muestra tarjetas con palabras clave.

Mateo: "Hablemos de sus **valores adoptados**. ¿Qué es lo más importante aquí?"

InnovaTech

Empleado: "La **Innovación y la toma de Riesgos**.
Nuestro **supuesto básico** es que equivocarse rápido es aprender rápido."

Precisión S.A.

Empleado: "La **Estabilidad** y la **Atención al Detalle**. El supuesto es que el proceso perfecto evita cualquier error. El conflicto debe evitarse a toda costa."

- ❏ Pensamiento de Mateo: "Una es una **Cultura de Adhocracia** (Crear), y la otra, una **Cultura de Jerarquía** (Controlar). Son polos opuestos en el modelo de Cameron y Quinn."

Viñeta 4

La Estrategia - El Rol del Liderazgo

Escena: Mateo en la sala de juntas con Laura y Ricardo, mostrándoles un diagrama con los cuatro tipos de cultura. Sus empresas están en cuadrantes opuestos.

Mateo: "No pueden imponer una cultura sobre la otra. Eso crearía una cultura tóxica, un **pasivo** para la empresa. Como **fundadores** de esta nueva entidad, su rol es ser los arquitectos de una nueva cultura. Sus acciones hablarán más fuerte que sus palabras."

Laura (reflexiva): "Entonces... ¿nuestra estrategia de fusión depende de esto?"

☐ **Mateo (citando a Drucker):** "Recuerden: 'La cultura se come a la estrategia en el desayuno'."



A background illustration featuring several superheroes in a futuristic, high-tech environment. In the foreground, a superhero in a blue suit is pointing at a large digital display. Behind the display, three other superheroes are visible: one in a white suit, one in a green suit with a yellow 'O' emblem, and one in a blue and red suit with a yellow 'S' emblem. The display itself shows various charts, graphs, and icons. The overall scene suggests a collaborative meeting or a workshop.

Viñeta 5

La Creación y Socialización

Escena: Un taller de integración. Empleados de ambas empresas, ahora mezclados, trabajan juntos en una gran pizarra, definiendo los nuevos valores de la empresa fusionada: "Precisión Innovadora". El ambiente es positivo.

Definiendo los Nuevos *Valores*



Laura

"Valoramos la experimentación ágil..."



Ricardo

"...pero con procesos que garanticen la máxima calidad."



Precisión Innovadora

Los nuevos valores de la empresa fusionada

- ❏ Pensamiento de Mateo: "Este es el inicio del **proceso de socialización**. Están pasando de la etapa de **encuentro**, donde chocan las realidades, a la **metamorfosis**, interiorizando nuevas normas y valores."



Viñeta 6

El Resultado

*La Cultura como **Ventaja Competitiva***

Escena: Seis meses después. La oficina de la nueva empresa "InnovaPrecisión" luce integrada y dinámica. Hay áreas de colaboración y también zonas de concentración. Un gráfico en la pared muestra la productividad en alza.

Testimonios de Transformación

Empleado 1 (ex-InnovaTech)

"Es increíble cómo hemos mejorado nuestros procesos."

Empleado 2 (ex-Precisión)

"¡Y ahora mis ideas para mejorar son escuchadas! El **clima organizacional** es excelente."



La Cultura como **Activo Estratégico**



Corazón Latente

Una cultura fuerte es el corazón latente de toda empresa exitosa



Ventaja Competitiva

La convirtieron en su mayor activo estratégico y una verdadera ventaja competitiva



Gestión Consciente

Al gestionar conscientemente la cultura, transformaron dos mundos opuestos en uno integrado

📄 Mateo (narrando): "Al gestionar conscientemente la cultura, la convirtieron en su mayor **activo estratégico** y una verdadera **ventaja competitiva**. Demostraron que una cultura fuerte es el corazón latente de toda empresa exitosa."

InnovaPrecisión

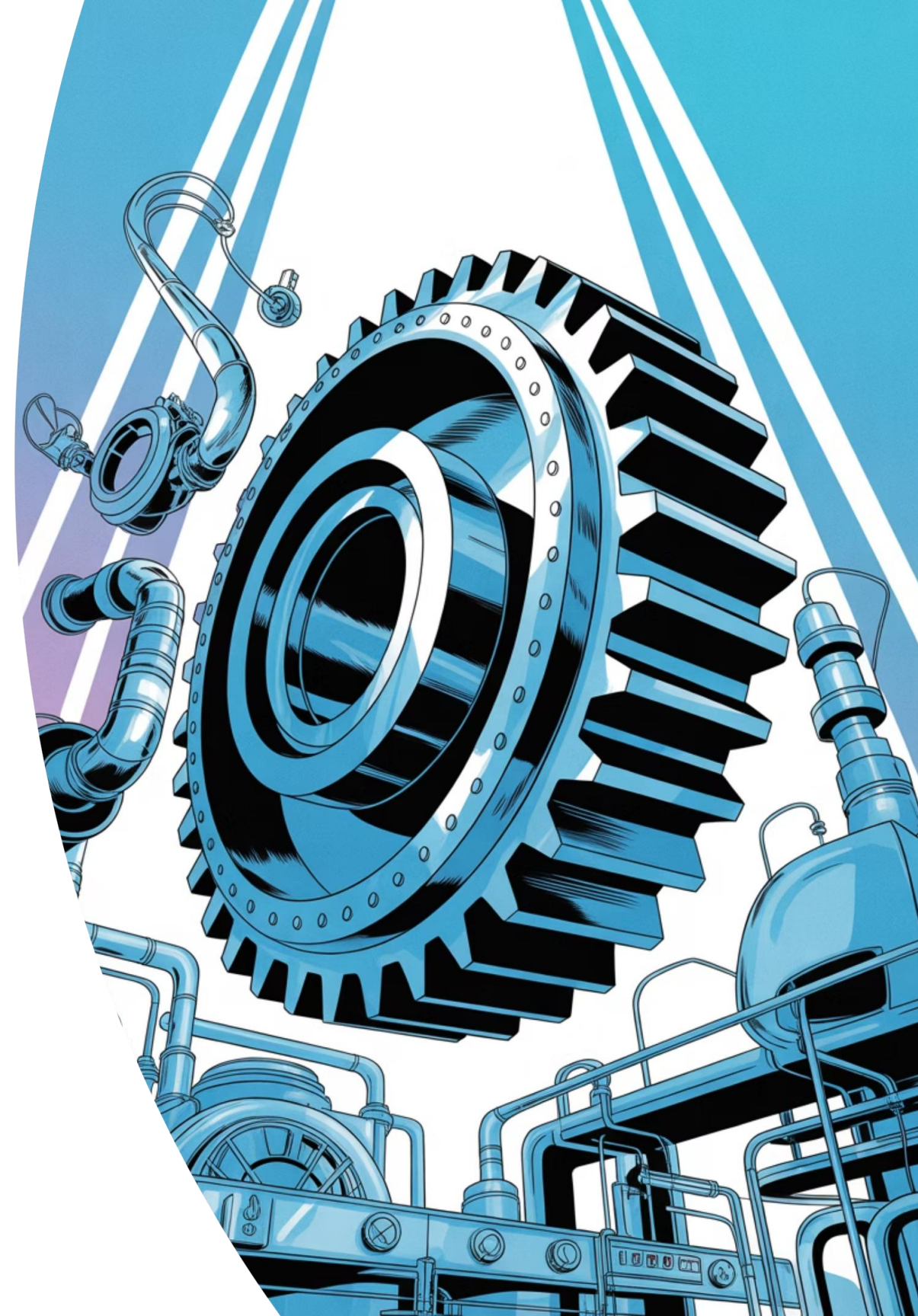
Tercera Unidad

***Cuando dos mundos se encuentran, la cultura es el
puente***

De la colisión a la colaboración: una historia de transformación cultural exitosa

La Crisis del Engranaje Roto

Un caso práctico sobre liderazgo, comunicación organizacional y transformación empresarial en tiempos de crisis.



Personajes Principales

Don Armando

El CEO tradicional de "Metales de Confianza S.A."

Sofía

La nueva Directora de Operaciones

Equipo de Ingeniería

Empleados de la fábrica

Prensa

Reporteros cubriendo una crisis

Viñeta 1

Estalla la Crisis

Escena: Una sala de juntas tensa. En una pantalla se ven noticias alarmantes sobre una falla en los productos de la empresa. Don Armando, de pie y enojado, golpea la mesa.

Don Armando: "¡Esto es inaceptable! Quiero un culpable ahora. Revisen los registros, encuentren quién se equivocó y preparen su liquidación. ¡No toleraré errores!"

❏ **Pensamiento de un Ingeniero:** "El jefe opera con un **Liderazgo Transaccional** puro: recompensa el éxito y castiga el fracaso. Nadie se atreverá a hablar."

Nota: La **comunicación es puramente descendente**, basada en órdenes y amenazas.



Viñeta 2

El Muro de Silencio

Escena: El taller de la fábrica. Los ingenieros murmuran en voz baja, evitando el contacto visual con los gerentes. Sofía, la nueva directora, observa la falta de colaboración.

Ingeniero 1: "¿Sabes qué pudo haber pasado?"

Ingeniero 2: "Sí, pero si lo digo y me equivoco, me despiden. Mejor me quedo callado. La **comunicación ascendente** aquí es un suicidio."

❏ **Pensamiento de Sofía:** "El miedo ha bloqueado el flujo de información. Este enfoque está agravando la crisis. Necesitamos un cambio de liderazgo radical."



Viñeta 3

Un Nuevo Enfoque de Liderazgo

Escena: Sofía reúne al equipo de ingeniería. Su postura es abierta y colaborativa. No está detrás de un escritorio.



Sofía: "Equipo, olvidemos la búsqueda de culpables. Somos mejores que esto. Confío en su talento. Vamos a resolverlo juntos. Quiero que piensen fuera de la caja (**Estimulación Intelectual**) y me digan todo lo que necesiten para tener éxito (**Consideración Individualizada**)."



Estimulación Intelectual

Pensar fuera de la caja



Consideración Individualizada

Apoyo personalizado al equipo



Liderazgo Transformacional

Inspirar la mejor versión

Ingeniero 1 (sorprendido): "¿No habrá despidos?"

Sofía: "Habrá soluciones. Mi objetivo es inspirarlos a ser la mejor versión de ustedes mismos por el bien de la empresa (**Liderazgo Transformacional**)."

Viñeta 4

Comunicación de Crisis Estratégica

Escena: Sofía frente a un podio con micrófonos de la prensa. Se muestra calmada y segura.

Sofía: "Reconocemos nuestra falla y ofrecemos una disculpa sincera a nuestros clientes (**Empatía**). Seremos completamente transparentes sobre la causa raíz y las acciones correctivas (**Rapidez y Transparencia**). Nuestra **visibilidad como líderes** en este momento es crucial."

Reportero: "¿Y quién es el responsable?"

Sofía: "Toda la empresa es responsable de recuperar su confianza. Y lo haremos."



Principios Clave de la Comunicación de Crisis

1

Empatía

Reconocer la falla y ofrecer disculpas sinceras a los clientes afectados

2

Rapidez y Transparencia

Comunicar la causa raíz y las acciones correctivas de manera clara y oportuna

3

Visibilidad del Liderazgo

Los líderes deben estar presentes y visibles durante momentos críticos



Viñeta 5

Liderazgo Ético y Responsabilidad Social

Escena: El equipo de ingeniería, ahora motivado, ha encontrado la falla en un diagrama. Le presentan la solución a Sofía y a Don Armando.

Ingeniero Jefe: "Era un lote de materia prima defectuoso. Si hubiéramos tenido un canal para reportarlo sin miedo, lo habríamos detectado antes."

Sofía (dirigiéndose a Don Armando): "Esto refuerza la necesidad de un **liderazgo ético** que construya confianza. Propongo integrar un nuevo programa de **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** en nuestra estrategia central, no como un apéndice, para asegurar la calidad y el bienestar de todos."

Elementos del *Liderazgo Ético*



Construcción de Confianza

Crear un ambiente donde los empleados se sientan seguros para reportar problemas sin temor a represalias



Responsabilidad Social Empresarial

Integrar la RSE en la estrategia central de la organización, no como un apéndice



Calidad y Bienestar

Asegurar tanto la calidad de los productos como el bienestar de todos los stakeholders



Viñeta 6

La Transformación

Escena: Seis meses después. La empresa celebra una premiación. El ambiente es festivo. Don Armando le entrega un reconocimiento a Sofía.

El Verdadero Liderazgo

Don Armando: "Sofía no solo manejó una crisis, sino que transformó nuestra cultura. Nos enseñó que el verdadero liderazgo no es ejercer poder, sino **empoderar a otros**."

Sofía (sonriendo al equipo): "Lo hicimos juntos. Demostramos que un **liderazgo ético** y una **comunicación que crea significado compartido** son las herramientas más poderosas para el desarrollo organizacional."



Empoderar a Otros



Comunicación con Significado



Liderazgo Ético



Desarrollo Organizacional