

<h1>De los valores a las acciones: construyendo una cultura organizacional que sí se vive</h1>

Economía, Administración & Contaduría | Gestión del Talento Humano | Aprendizaje Basado en Casos

Descripción

Este plan de clase aborda la construcción de la cultura organizacional desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano, mediante el análisis de un caso empresarial concreto. Durante la sesión, los estudiantes examinarán cómo los valores declarados, las prácticas de liderazgo, los procesos de selección, los sistemas de reconocimiento y las decisiones cotidianas influyen en la cultura que realmente experimentan las personas dentro de una organización.

La metodología de Aprendizaje Basado en Casos permitirá que los estudiantes asuman el rol de consultores de talento humano frente a una situación problemática. Analizarán evidencias, identificarán brechas entre la cultura deseada y la cultura existente, priorizarán problemas y diseñarán un plan de intervención viable. De esta manera, no se limitarán a memorizar conceptos, sino que argumentarán decisiones utilizando categorías propias de la administración y la gestión de personas.

El tema es relevante porque la cultura organizacional afecta la motivación, el compromiso, la colaboración, la innovación, la ética y la permanencia del talento. Además, se conecta con experiencias cotidianas de los estudiantes en empleos, prácticas profesionales, proyectos universitarios y organizaciones estudiantiles. Al finalizar, podrán reconocer que la cultura no se construye únicamente mediante carteles con valores, sino a través de comportamientos, decisiones y sistemas coherentes que se repiten en el tiempo.

Objetivos de Aprendizaje

- **Analizar** las evidencias de un caso organizacional para identificar la brecha entre la cultura declarada y la cultura efectivamente observada.
- **Relacionar** prácticas de Gestión del Talento Humano, liderazgo y sistemas de reconocimiento con la construcción o deterioro de la cultura organizacional.
- **Priorizar** problemas culturales utilizando criterios de impacto, urgencia y viabilidad de intervención.
- **Diseñar** una propuesta de intervención cultural con acciones, responsables, indicadores y mecanismos de seguimiento.
- **Argumentar** decisiones de gestión del talento humano de manera clara, ética y sustentada en evidencias del caso.

Recursos Necesarios

- Un caso impreso por grupo: “NexoDigital: valores en la pared, presión en el sistema”, de dos páginas, con datos y testimonios.

- Una hoja de trabajo por grupo con matriz de análisis cultural, matriz de priorización y lienzo de intervención.
- Una rúbrica de evaluación del análisis y propuesta, una por grupo.
- Una tarjeta de salida por estudiante.
- Pizarra o tablero, marcadores y notas adhesivas de tres colores.
- Proyector o pantalla para presentar instrucciones y una diapositiva con el modelo de cultura organizacional.
- Computador del docente y presentación en PowerPoint, Google Slides o Canva.
- Temporizador visible o aplicación de cronómetro.
- Herramienta opcional para sondeo diagnóstico: Mentimeter, Kahoot o formulario de Google.
- Acceso opcional a Google Drive, Microsoft Teams o Moodle para entregar la evidencia grupal.

Requisitos Previos

- Reconocer conceptos básicos de Gestión del Talento Humano, como selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y clima laboral.
- Distinguir entre misión, visión, valores organizacionales y objetivos estratégicos.
- Comprender la diferencia general entre cultura organizacional y clima organizacional.
- Poseer habilidades básicas de lectura analítica, identificación de problemas y trabajo colaborativo.
- Haber revisado previamente ejemplos de procesos de talento humano y su relación con el comportamiento de los colaboradores.

Actividades

Fase de Inicio

Tiempo estimado: 22 minutos.

Propósito de la sesión: Activar los conocimientos previos y preparar a los estudiantes para analizar la cultura organizacional como un fenómeno observable en decisiones, comportamientos y sistemas de gestión, no solo como un conjunto de frases institucionales.

Activación de conocimientos previos: “¿Qué comunica realmente una organización?” — 6 minutos

Docente: Proyecta la pregunta: “*Si una empresa afirma que valora el trabajo en equipo, pero únicamente premia los resultados individuales, ¿qué valor está enseñando realmente?*” Solicita una respuesta individual durante un minuto y luego pide que la compartan con la persona de al lado.

- **Estudiantes:** Escriben una respuesta breve y mencionan una evidencia que permitiría comprobarla.
- **Docente:** Recoge tres respuestas en la pizarra bajo las categorías “valor declarado”, “práctica observable” y “consecuencia”.
- **Docente:** Pregunta: “*¿Qué proceso de talento humano podría reforzar o contradecir ese valor?*”

La actividad permite diagnosticar si los estudiantes comprenden que la cultura se expresa en comportamientos y decisiones repetidas.

Motivación y enganche: dilema de decisión — 5 minutos

Docente: Presenta el siguiente dilema: *“Como responsables de Gestión Humana, pueden aumentar las ventas un 15% este trimestre mediante una competencia individual agresiva, o conservar la colaboración entre áreas, aunque el crecimiento sea menor. ¿Qué decidirían y qué riesgo cultural asumirían?”*

- **Estudiantes:** Se ubican en uno de dos lados del aula: “priorizar resultados inmediatos” o “priorizar colaboración y sostenibilidad”.
- **Docente:** Solicita a dos estudiantes de cada lado que argumenten su posición en 30 segundos.
- **Docente:** Concluye señalando que cada decisión de gestión transmite mensajes sobre lo que la organización considera importante.

Contextualización — 11 minutos

Docente: Explica brevemente que los futuros profesionales pueden influir en la cultura desde distintas funciones: selección, liderazgo, compensación, comunicación, capacitación y diseño del trabajo. Presenta el propósito: *“Hoy actuarán como un equipo asesor contratado para diagnosticar y proponer acciones frente a una crisis cultural en una empresa de servicios digitales.”*

- **Docente:** Organiza grupos de cuatro integrantes y asigna los roles de coordinador, analista de evidencias, relator y crítico de decisiones.
- **Estudiantes:** Forman los grupos, distribuyen roles y responden en una nota adhesiva: *“¿Qué comportamiento de una organización les haría permanecer o renunciar a un empleo?”*
- **Docente:** Agrupa las respuestas en la pizarra: liderazgo, reconocimiento, comunicación, justicia, aprendizaje y bienestar.
- **Docente:** Presenta la ruta de trabajo: analizar evidencias, priorizar el problema y diseñar una intervención cultural.

Transición: El docente indica: *“Ya identificamos que la cultura se observa en decisiones concretas. Ahora conoceremos el caso y utilizaremos un marco para interpretar esas evidencias.”*

Fase de Desarrollo

Tiempo estimado: 78 minutos.

Presentación del contenido: El docente introduce el contenido a partir del caso y no mediante una exposición extensa. Presenta un esquema con tres niveles de cultura: **artefactos** visibles, **valores declarados** y **supuestos compartidos**. Añade que la cultura se refuerza mediante liderazgo, selección, socialización, evaluación, recompensas, comunicación y decisiones cotidianas. Se aclara que la intervención debe buscar coherencia entre lo que la organización dice, lo que mide y lo que premia.

Actividad 1. Lectura estratégica del caso “NexoDigital” — 22 minutos

Objetivo específico: Analizar evidencias para identificar la brecha entre cultura declarada y cultura observada.

Docente: Entrega el caso y da la instrucción exacta: *“Lean individualmente el caso durante cuatro minutos. Después, en grupo, clasifiquen cada evidencia como artefacto, valor declarado, práctica de gestión o supuesto cultural. No escriban opiniones sin relacionarlas con una evidencia textual.”*

El caso presenta a NexoDigital, empresa de 180 colaboradores que declara “colaboración, innovación y bienestar”. Durante el último año duplicó sus clientes, pero aumentaron la rotación voluntaria al 28%, las quejas por mensajes fuera del horario laboral y los conflictos entre ventas y desarrollo. Los bonos dependen exclusivamente de metas individuales; los líderes que cumplen objetivos son promovidos aunque tengan altos niveles de quejas; la inducción dura dos horas y se centra en procedimientos; las ideas de mejora no reciben seguimiento; y una encuesta interna muestra que el 72% percibe que “decir que no se puede” perjudica la evaluación.

- **Estudiantes:** Subrayan evidencias y completan una matriz con las columnas: evidencia, categoría cultural, mensaje que transmite y efecto probable en el talento.
- **Docente:** Recorre los grupos y pregunta: *“¿Qué conducta se premia aquí?”, “¿Qué valor aparece en el discurso, pero no en el sistema?”, “¿Qué evidencia respalda su interpretación?”*
- **Estudiantes:** Seleccionan tres evidencias críticas y redactan una conclusión provisional sobre la cultura real.

Producto: Matriz de análisis y conclusión provisional de cinco líneas.

Transición: El docente solicita que los grupos coloquen sus tres evidencias principales en la pizarra para observar patrones comunes.

Actividad 2. Priorización del desafío cultural — 25 minutos

Objetivo específico: Relacionar prácticas de talento humano con problemas culturales y priorizar el desafío de intervención.

Docente: Entrega una matriz con tres criterios: impacto en la cultura, urgencia para el negocio y viabilidad de intervención. Indica: *“Asignen de 1 a 5 puntos a cada problema. Justifiquen cada puntuación con datos del caso y elijan un problema prioritario, no una lista extensa de problemas.”*

- **Estudiantes:** Identifican al menos cuatro problemas: incentivos individuales, liderazgo incoherente, débil inducción y ausencia de seguimiento a las ideas.
- **Estudiantes:** Puntúan cada problema y calculan el resultado total.
- **Estudiantes:** Discuten posibles relaciones causa-efecto y elaboran un árbol sencillo con causa principal, manifestaciones y consecuencias.
- **Docente:** Pregunta: *“¿Están priorizando una causa o solamente un síntoma?”, “¿Qué ocurriría si se modifica el sistema de bonos?”, “¿Qué actores podrían resistirse?”*
- **Estudiantes:** Preparan una defensa oral de un minuto para explicar por qué su desafío es prioritario.

Producto: Matriz de priorización, árbol del problema y selección argumentada de un desafío.

Rol docente: Observa que las decisiones no se basen únicamente en preferencias personales; solicita conexión explícita con rotación, quejas, encuesta y prácticas de gestión.

Transición: El docente señala: *“Un diagnóstico útil no termina al nombrar el problema. Como consultores, ahora deben convertirlo en una intervención concreta y medible.”*

Actividad 3. Diseño del plan de construcción cultural — 19 minutos

Objetivos específicos: Diseñar una intervención cultural y argumentar decisiones de Gestión del Talento Humano.

Docente: Entrega el lienzo de intervención y establece el reto: *“Diseñen un plan de 90 días para acercar la cultura real a los valores de colaboración, innovación y bienestar. El plan debe incluir máximo tres acciones integradas; cada acción debe tener responsable, plazo, indicador y riesgo.”*

- **Estudiantes:** Formulan una meta cultural observable, por ejemplo: reducir conductas de competencia interna y aumentar la colaboración entre ventas y desarrollo.
- **Estudiantes:** Seleccionan acciones sobre al menos dos procesos de talento humano, como rediseño de incentivos, capacitación de líderes, criterios de promoción, rituales de retroalimentación o seguimiento de ideas.
- **Estudiantes:** Definen responsables, recursos, plazo de 30, 60 o 90 días e indicadores de avance.
- **Estudiantes:** Identifican un riesgo ético o de resistencia y proponen una medida preventiva.
- **Docente:** Revisa cada propuesta y pregunta: *“¿Qué comportamiento nuevo esperan observar?”, “¿Cómo sabrán que la cultura cambió y no solo que se ejecutó una actividad?”, “¿La propuesta es coherente con el problema priorizado?”*

Producto: Lienzo de intervención cultural de una página y presentación oral de dos minutos por grupo.

Diferenciación: Los estudiantes que requieren apoyo reciben un banco de acciones e indicadores posibles. También pueden usar una plantilla con frases iniciadoras: *“Para reforzar el valor de..., proponemos...”*. Quienes terminan antes deben incorporar una perspectiva de inclusión y explicar cómo adaptarían la intervención a trabajadores híbridos o remotos. Se permite presentar mediante esquema visual, tabla o explicación oral para atender diversas formas de expresión.

Fase de Cierre

Tiempo estimado: 20 minutos.

Síntesis colectiva — 7 minutos

Docente: Dibuja en la pizarra una cadena con cinco elementos: **valor declarado → práctica de talento humano → comportamiento esperado → evidencia → indicador**. Solicita a cada grupo que aporte un ejemplo derivado de su propuesta.

- **Estudiantes:** Completan la cadena con una acción concreta de su plan.
- **Docente:** Corrige confusiones, especialmente entre actividad e indicador. Ejemplo: *“realizar un taller”* es una actividad; *“aumentar de 40% a 70% la percepción de seguridad para expresar desacuerdos”* es un indicador de resultado.
- **Estudiantes:** Escriben individualmente tres ideas clave: qué construye cultura, qué puede destruirla y qué debe medirse.

Reflexión metacognitiva — 6 minutos

El docente entrega una tarjeta de salida con las siguientes preguntas exactas:

- *¿Qué evidencia del caso fue más decisiva para distinguir entre la cultura declarada y la cultura real? Explica por qué.*
- *¿Qué práctica de Gestión del Talento Humano puede modificar con mayor fuerza el comportamiento de los colaboradores y cuál sería su riesgo?*
- *¿Qué parte de tu propuesta necesita mayor sustento o ajuste para ser viable?*

Estudiantes: Responden individualmente con argumentos breves. Esta evidencia permite verificar el análisis, la relación entre prácticas y cultura, y la capacidad de evaluar la propia propuesta.

Retroalimentación inmediata — 4 minutos

Docente: Utiliza la rúbrica para ofrecer retroalimentación oral rápida a dos o tres grupos representativos. Destaca una fortaleza y formula una mejora concreta con la estructura: *“La evidencia está bien utilizada porque...; para fortalecer la propuesta, deberían...”* También comenta patrones comunes observados en las matrices y aclara dudas conceptuales.

Transferencia y reto — 3 minutos

Docente: Conecta el aprendizaje con prácticas profesionales y organizaciones cercanas: *“En su próxima experiencia laboral, no observen únicamente los valores publicados; analicen qué comportamientos se reconocen, qué decisiones se toleran y qué sistemas los refuerzan.”*

Tarea opcional: Elaborar una ficha de observación de una organización conocida, sin revelar información confidencial, identificando un valor declarado, una práctica observable, una posible incoherencia y una recomendación de talento humano. La ficha se utilizará como inicio de la siguiente clase o como evidencia de aplicación práctica.

Evaluación

Tipo y momentos de evaluación

- **Diagnóstica, en la Fase de Inicio, minuto 1 al 6:** respuestas a la pregunta sobre valores declarados y prácticas observables. Permite identificar concepciones previas sobre cultura organizacional.
- **Formativa, en la Fase de Desarrollo, minutos 28 al 50:** revisión de la matriz de análisis del caso y de las intervenciones del docente durante el trabajo grupal.
- **Formativa, en la Fase de Desarrollo, minutos 50 al 75:** matriz de priorización, árbol del problema y defensa oral del desafío seleccionado.
- **Sumativa, en la Fase de Desarrollo y cierre, minutos 75 al 117:** lienzo de intervención cultural, presentación grupal y tarjeta de salida individual.

Criterios de evaluación

- **Identificación y análisis de evidencias — Objetivo 1:** distingue con precisión entre valores declarados, prácticas observables, supuestos y consecuencias, utilizando al menos tres evidencias del caso.
- **Relación entre talento humano y cultura — Objetivo 2:** explica cómo selección, liderazgo, evaluación, incentivos, inducción o reconocimiento refuerzan o contradicen la cultura deseada.
- **Priorización argumentada — Objetivo 3:** utiliza criterios de impacto, urgencia y viabilidad para seleccionar un problema y diferencia causas de síntomas.
- **Diseño de intervención — Objetivo 4:** presenta acciones coherentes, responsables, plazos, indicadores y mecanismos de seguimiento para un plan de 90 días.
- **Argumentación profesional y ética — Objetivo 5:** comunica decisiones con claridad, sustenta sus afirmaciones en datos del caso e incorpora riesgos para las personas y la organización.

Instrumentos sugeridos

- **Rúbrica analítica grupal:** cuatro niveles de desempeño para diagnóstico, priorización, diseño, indicadores y argumentación.
- **Lista de cotejo:** verifica que la matriz contenga evidencias, categorías culturales, efectos y relación con procesos de talento humano.
- **Observación directa:** registra participación, escucha activa, distribución de roles y calidad de las preguntas durante el trabajo colaborativo.
- **Coevaluación:** cada estudiante valora la contribución de sus compañeros mediante una escala breve de preparación, aporte y responsabilidad.
- **Autoevaluación:** tarjeta de salida con las tres preguntas metacognitivas.

Evidencias de aprendizaje

- Matriz de análisis cultural del caso: evidencia del logro del Objetivo 1.
- Matriz de priorización y árbol del problema: evidencia del logro de los Objetivos 2 y 3.
- Lienzo de intervención cultural de 90 días y presentación oral: evidencia del logro de los Objetivos 4 y 5.
- Tarjeta de salida individual: evidencia de comprensión, reflexión y capacidad de transferencia.