

_____ Guía de Trabajo

Cultura y Clima Organizacional

José Miguel Álvarez

Guía de Trabajo
Cultura y Clima Organizacional

Edición digital
Huancayo, 2021

De esta edición

© Universidad Continental, Oficina de Gestión Curricular
Av. San Carlos 1795, Huancayo-Perú
Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7361
Correo electrónico: recursosucvirtual@continental.edu.pe
<http://www.continental.edu.pe/>

Corrección de textos

Jorge Coaguila Quispe

Cuidado de edición

Jullisa Falla Aguirre, Fondo Editorial

Diseño y diagramación

Yesenia Mandujano Gonzales, Fondo Editorial

Todos los derechos reservados.

La *Guía de Trabajo*, recurso educativo editado por la Oficina de Gestión Curricular, puede ser impresa para fines de estudio. Cada autor es responsable del contenido de su propio texto.

Presentación	4
Primera Unidad: Factores que determinan y mantienen la cultura organizacional	5
Caso 1: Búsqueda de un proveedor de calidad	6
Segunda Unidad: Análisis dinámico de una cultura organizacional	8
Guía de video: Jack's chicken shack	9
Tercera Unidad: El clima organizacional	11
Caso 2: Baterías Power	12
Cuarta Unidad: Diagnóstico de clima laboral	15
Caso 3: Ingeniería Oceánica	16
Referencias bibliográficas	20



Presentación

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional se determina por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El presente material de aprendizaje trata de dejar lo más claro posible ambos conceptos y sus implicancias en la administración y las organizaciones. Aquí encontrarás guías de video y de casos propuestos.

Este manual toma en cuenta la modalidad y las unidades de estudio.

Es recomendable que desarrolles una permanente lectura de estudio, de los contenidos desarrollados y de los textos seleccionados que amplían la información. Para brindarte mayor conocimiento, se ofrecen resúmenes y una minuciosa investigación vía internet.

Es importante que organices tu tiempo para que obtengas buenos resultados. La clave está en encontrar el equilibrio entre tus actividades personales y las actividades que asumes como estudiante. El estudio requiere constancia. Por ello, es necesario encontrar la motivación que te impulse a hacer mejor cada día.

El autor



Primera Unidad

**Factores que determinan y mantienen la cultura
organizacional**



Búsqueda de un proveedor de calidad

Sección: Apellidos y nombres:

Fecha:/...../..... Duración: 30 minutos Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

Instrucciones

Lee detenidamente las instrucciones y los casos propuestos. Responde las preguntas y expresa tus conclusiones pertinentes de forma grupal.

I. Propósitos

- Analizar las acciones de los gerentes para gestionar la cultura organizacional.
- Analizar las estrategias de prestaciones y servicios percibidas por los trabajadores.

II. Instrucciones

- En equipos de cuatro o cinco integrantes, revisa el caso subido al Aula Virtual.
- Responde a las preguntas indicadas en la guía de caso.
- Prepara una exposición teniendo en cuenta la rúbrica de evaluación.

III. Revisamos el material

- Caso: Subido en la semana que corresponde en el Aula Virtual.
- Guía de caso: Archivo PDF en Aula Virtual.

IV. Descripción o presentación del caso

El Dilema de Standard Inn

Alfredo Suárez ingresó como director de Finanzas a Standard Inn, una enorme empresa hotelera, y obtuvo dos grandes triunfos: contribuyó a que la compañía adquiriera varias redes de hoteles y se convirtió en presidente de la organización. Al-

fredo no sabe mucho de comportamiento organizacional y lo que conoce lo ha aprendido en la práctica diaria. El gran desafío que enfrenta para dirigir el negocio es la diferencia entre las culturas de las organizaciones adquiridas por Standard Inn. Mientras esta es una empresa dinámica y emprendedora que corre riesgos y sigue una estrategia audaz de expansión, las compañías próximas a ser fusionadas se caracterizan por una cultura tradicional, paternalista, autocrática e impositiva. Casi siempre hay choques culturales.

Standard Inn es una empresa que goza de buena salud financiera. Después de cada adquisición de una cadena hotelera, Alfredo integra inmediatamente su sistema financiero al de la empresa matriz. No obstante, sabe que la integración contable y financiera no basta para que la nueva red quede totalmente ensamblada al conjunto, pues es necesario que la cultura organizacional de la empresa adquirida se adapte a la de Standard Inn. Sin embargo, como es especialista en finanzas, Alfredo no sabe exactamente qué hacer.

V. Consignas o preguntas reflexivas o actividades de resolución

¿Qué consejos prácticos sobre la cultura organizacional le darías a Alfredo? Explica.

.....
.....
.....
.....

VI. Resultados o conclusiones del caso

.....
.....
.....
.....



Segunda Unidad

Análisis dinámico de una cultura organizacional



Sección: Apellidos y nombres:
Fecha:/...../..... Duración: 30 minutos Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

Instrucciones

Lee detenidamente las instrucciones, observa el video. Responde las preguntas y expresa tus conclusiones pertinentes de forma grupal.

I. Propósitos

- Analizar las acciones de los gerentes para gestionar la cultura organizacional.
- Evaluar los aprendizajes sobre el proceso de consultoría.

II. Instrucciones

- En equipos de cuatro o cinco integrantes, revisa el caso subido al Aula Virtual.
- Responde a las preguntas indicadas en la guía de video.
- Prepara una exposición teniendo en cuenta la rúbrica de evaluación.

III. Revisamos el material

- Caso en el Aula Virtual: Subido en la semana que corresponde
- Guía de video: www.youtube.com/watch?v=42U-tT8D1qY

IV. Actividades previas

Traducción: Jack's Chicken Shack ('La choza de pollo de Jack'), restaurante de playa.

V. Actividades durante

(preguntas o consignas referentes al contenido del video)

Responde las siguientes preguntas:



- ¿Cuáles eran los valores del fundador antes de que inter- venga el consultor?

.....
.....
.....
.....

- ¿Cuáles son los valores del chef Gordon Ramsey?

.....
.....
.....
.....

- ¿Por qué la cultura de Jack's Chicken Shack es fuerte o débil?

.....
.....
.....
.....

- ¿Qué ventajas debe tener una organización pequeña?

.....
.....
.....
.....

VI. Resultados o conclusiones del video

.....
.....
.....
.....



Tercera Unidad

El clima organizacional



Sección: Apellidos y nombres:
Fecha:/...../.... Duración: 30 minutos Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

Instrucciones

Lee detenidamente las instrucciones, los casos propuestos. Responde las preguntas y expresa tus conclusiones pertinentes de forma grupal.

I. Propósitos

- Analizar los medios para elaborar planes de mejora en cuanto a clima organizacional.
- Analizar las dificultades de gestionar la higiene, seguridad y calidad de vida en las organizaciones.

II. Instrucciones

- En equipos de cuatro o cinco integrantes, revisa el caso subido al Aula Virtual.
- Responde las preguntas indicadas en la guía de caso.
- Prepara una exposición teniendo en cuenta la rúbrica de evaluación.

III. Revisamos el material

- Caso en el Aula Virtual: Subido en la semana que corresponde.
- Guía de caso: Archivo PDF en Aula Virtual.

IV. Descripción o presentación del caso

Baterías Power*

Gabriela Passos heredó de su padre la empresa Baterías Power, que fabrica baterías para automóviles y pilas pequeñas. Cuando fue ascendida a presidenta de la organización, Gabriela se

* Fuente: Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. (5.ª ed.). São Paulo, Brasil: McGraw Hill Education.

dispuso a conocer a fondo los negocios y el esquema de producción de la compañía. Sus contactos con los gerentes y los trabajadores la dejaron preocupada porque las condiciones internas de trabajo eran en extremo peligrosas e insalubres. El trabajo directo con elementos químicos —como ácidos y plomo— no solo representaba riesgos de accidentes muy graves, sino también enfermedades profesionales irrecuperables. El pasivo laboral de la empresa sumaba un cúmulo de reclamaciones laborales por peligrosidad, insalubridad y demandas civiles y penales por enfermedades y accidentes graves.

El costo de las indemnizaciones era sumamente elevado e implicaba cuantiosas pérdidas para la organización. Sin embargo, por otra parte, lo que estaba en juego en esos procesos judiciales eran vidas humanas. Gabriela pidió la ayuda al gerente de Recursos Humanos.

A Gabriela le preocupa el área de higiene y seguridad de Baterías Power. Con la ayuda del gerente de Recursos Humanos, contrató a médicos especialistas en medicina laboral e inició un censo biológico para hacer dos diagnósticos: un diagnóstico humano, para conocer el estado de salud de las personas y saber qué medidas médicas profilácticas tomar para recuperar su salud, y un diagnóstico ocupacional, para localizar las principales áreas de riesgo para la salud y qué medidas permitirían reducir su efecto en la salud de los colaboradores. Gabriela quiere tomar dos precauciones en cuanto al diagnóstico ocupacional:

1. Minimizar las condiciones insalubres y peligrosas por medio de nuevos procesos de trabajo o subcontratar las actividades demasiado peligrosas.
2. Fomentar el uso de equipo de protección individual (EPI), como guantes, botas, petos, máscaras y ropa especial para los colaboradores.

Una vez que se establecieron las precauciones, Gabriela se percató de que no adoptar medidas preventivas resulta más caro al tomar medidas correctivas. La recuperación del tiempo



perdido —y de la salud perdida— exige inversiones más cuantiosas. Más vale prevenir que lamentar.

Además, Gabriela aprendió otra lección: no sirve de nada cambiar las condiciones físicas si la organización del trabajo y la mentalidad de las personas no cambian. Gabriela entendió que era necesario modificar los métodos y los procesos de trabajo, propiciar que las personas adquirieran conciencia de la importancia de su vida y su salud y, sobre todo, cambiar la calidad de vida en el trabajo. Pidió a Recursos Humanos que la ayudara a resolver los problemas de la empresa.

Gabriela advirtió que, si todos los colaboradores estuvieran atentos a los problemas de higiene y seguridad, podrían apoyar con sugerencias y medidas para reducir los problemas de Baterías Power. Piensa que la higiene y la seguridad son responsabilidad de línea de los gerentes y función del equipo de los especialistas en Recursos Humanos, los médicos y los ingenieros de seguridad. Además, cada colaborador debe asumir igual responsabilidad en el tema. Gabriela quería implantar un programa de higiene y seguridad válido para Baterías Power.

V. Preguntas reflexivas o actividades de resolución

- ¿Cómo actuarías si estuvieras en el lugar del gerente de Recursos Humanos?
- ¿Cómo eliminarías las condiciones inseguras y los actos inseguros en Baterías Power?

VI. Resultados o conclusiones del caso

.....

.....

.....

.....



Cuarta Unidad

Diagnóstico de clima laboral



Caso 3 Ingeniería Oceánica

Sección: Apellidos y nombres:
Fecha:/...../..... Duración: 30 minutos Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

Instrucciones

Lee detenidamente las instrucciones, los casos propuestos. Responde las preguntas y expresa tus conclusiones pertinentes de forma grupal.

I. Propósitos

- Analizar los medios para elaborar planes de mejora en cuanto a clima organizacional.
- Analizar las dificultades de gestionar las relaciones con las personas en una organización.

II. Instrucciones

- En equipos de cuatro o cinco integrantes, revisa el caso subido al Aula Virtual.
- Responde a las preguntas indicadas en la guía de caso.
- Prepara una exposición teniendo en cuenta la rúbrica de evaluación.


III. Revisamos el material

- Caso en el Aula Virtual: Subido en la semana que corresponde
- Guía de caso: Archivo PDF en el Aula Virtual.

IV. Descripción o presentación del caso

Ingeniería Oceánica

Gibson, Ivancevich y Donnelly Jr. hablan del interesante caso de ingeniería oceánica que está en el desarrollo de un plan piloto para producir y vender equipamiento para la perforación marítima de petróleo. El proyecto Perforadora Marítima es su-



mamente importante para el crecimiento de la empresa a largo plazo. Si Oceánica consigue que Petróleo coloque un pedido de equipamiento, su facturación aumentará 200 millones de dólares durante cinco años.

El proyecto Perforadora Marítima está a cargo de tres secciones. Cada una trabaja en distintas fases de su desarrollo y, a continuación, pasa la fase completa a la sección siguiente, en una secuencia lógica. El trabajo completo de una sección es el punto de partida de la sección siguiente. Sin embargo, el trabajo de cada sección nunca está completo, porque los jefes de sección comprueban y reevalúan continuamente sus aportaciones al proyecto.

La sección A está compuesta por 8 diseñadores, 12 técnicos, 3 ingenieros mecánicos, 1 ingeniero electricista y 1 supervisor de la sección (Antonio Oliveira). La sección B tiene 3 diseñadores, 12 ingenieros mecánicos, 3 ingenieros civiles, 1 ingeniero químico, 5 técnicos y 1 supervisor de la sección (Eduardo Hammel). La sección C la integran 2 diseñadores, 18 ingenieros mecánicos, 4 ingenieros civiles, 3 ingenieros industriales, 3 contadores, 2 estadísticos, 5 encargados de mantenimiento, 10 técnicos y 1 supervisor (Mario Magallanes).

El proyecto comenzó hace 18 meses, cuando el presidente de la empresa, Regis Tomás, se reunió con los tres supervisores de sección para discutir la secuencia del trabajo del proyecto y la importancia de desarrollar máquinas de perforación que pudieran triunfar ante la fuerte competencia del mercado. Tomás acentuó la necesidad de que hubiera cooperación y coordinación entre los supervisores y la importancia de los criterios para la selección de personal calificado para el proyecto.

Muchas cosas han ocurrido durante los 18 meses que lleva el proyecto. Cada sección se identifica con un área geográfica determinada dentro de la fábrica. La sección de Antonio fue conocida como «Las cobras del tercer piso». La sección de Eduardo, como «Los luchadores del segundo piso». La de Mario era llamada «Los fusileros de Mario». El entusiasmo era visible. Sin embargo, en los pasados seis meses empezó a surgir una



fricción entre la sección C y las otras dos. Los miembros de la sección C y su supervisor se quejaban de que las otras dos secciones no se ceñían al cronograma. El atraso de una de las secciones creaba dificultades para la sección C, la cual no podía completar las tareas programadas, preparar los informes de costos con exactitud ni elaborar estimados de costos para cumplir con los objetivos trazados en el presupuesto.

Las quejas de la sección C fueron presentadas al presidente Tomás en la reunión semanal de los supervisores. Antonio y Eduardo afirmaban que sus secciones hacían todo lo posible por entregar a tiempo el material del proyecto a la sección de Mario. Se reconoció que el cronograma de Mario tenía tiempos muy apretados, pero por eso mismo él había recibido el personal más competente. Además, Mario había prohibido la entrada de cualquier persona ajena al cuarto piso, cosa que Antonio y Eduardo habían tomado como un insulto personal. Según ellos, esa había sido la razón principal del conflicto intergrupal. El conflicto entre los grupos había creado una cohesión incluso mayor dentro de los grupos. Los miembros de cada sección se quejaban de las otras secciones y se unían para apoyar a sus supervisores.

En cierta ocasión, dos integrantes del equipo de Mario que estaban considerados para una promoción, en una reunión con Tomás para hablar de los planes sobre su carrera, le comentaron que había muy poca cooperación entre las secciones B y C. El proyecto Perforadora Marítima era verdaderamente prioritario y Tomás, que quería conseguir el contrato a la brevedad posible, no dejaba de pensar en él. Preocupado, empezó a hilvanar algunas estrategias para resolver o, cuando menos, minimizar el conflicto y concluir el proyecto, a saber:

1. Transferir a Mario a otra división de la empresa hasta que el proyecto estuviese listo, sustituyéndole con João Mendes, un joven ingeniero muy brillante de la sección A.
2. Informar a los supervisores de las tres secciones que si no lograban obtener el contrato de Petróleo, ellos cargarían



con toda la responsabilidad en razón de los problemas que habían creado.

3. Designar a un coordinador del proyecto Perforadora Marítima, de modo que los tres supervisores quedaran subordinados a él. Por ahora, Tomás no podía prestar más atención al proyecto porque debía atender otros asuntos urgentes.
4. Rotar a los tres supervisores, de modo que se alternaran el mando de cada una de las tres secciones.
5. Ofrecer un premio de mil dólares por persona a todos los miembros de las secciones si el proyecto quedaba terminado a tiempo y si tenía éxito.

Tomás sabe que cada una de las posibles soluciones tiene sus desventajas, pero quiere llegar a una conclusión rápida dentro de tres días.

V. Preguntas reflexivas o actividades de resolución

- ¿Por qué supones que la cohesión interna de las secciones aumentó conforme avanzaba el proyecto?
- ¿Cómo explicas las causas del conflicto entre las secciones y los supervisores?
- Analiza cada una de las posibles soluciones de Tomás y describe las posibles ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- Al final de cuentas, ¿dónde está el problema? ¿Qué debería hacer Tomás para minimizar el conflicto intergrupalo? Justifica tu respuesta.

VI. Resultados o conclusiones del caso

.....

.....

.....

.....



Referencias bibliográficas

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. (5.ª ed.). São Paulo, Brasil: McGraw Hill Education.

Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales*. La Coruña, España: Gesbiblo. https://books.google.com.pe/books?id=rpihhdQoRP4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbsge_summary_r&cad=0#v=one-page&q&f=false masterchefusa.es (2015, 8 setiembre). Pesadilla en la costa (Ramsay's Costa del Nightmares) - Episodio 1 - Sub. Español (HD). [Video]. YouTube. www.youtube.com/watch?v=42U-tT8D1qY

Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17.ª ed.). Ciudad de México: Mc Graw-Hill.



