

## **MICROCASOS-CULTURA EMPRESARIAL**

---

La **cultura de la empresa** se entiende mejor cuando se observa en la práctica.

Los **microcasos** son **situaciones reales o simuladas de corta extensión** que permiten **analizar, identificar y reflexionar** sobre los valores, hábitos, normas y comportamientos que definen la vida cotidiana dentro de una organización.

Estos casos sirven para **conectar la teoría con la realidad**: ayudan a visualizar cómo los valores declarados pueden coincidir —o no— con los comportamientos reales, y cómo la cultura influye directamente en la motivación, la innovación o los resultados.

### **Objetivos didácticos de los microcasos**

1. **Identificar valores culturales** (explícitos e implícitos) presentes en situaciones empresariales reales.
2. **Reconocer incoherencias** entre los valores declarados y los comportamientos observados.
3. **Evaluar las consecuencias** que una cultura determinada tiene sobre el clima laboral, la innovación y el rendimiento.
4. **Proponer soluciones o cambios** culturales coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa.
5. **Desarrollar el pensamiento crítico** y la capacidad de análisis ético y organizativo del alumnado.

### **Metodología**

- Se presentan **microcasos breves** (entre 5 y 10 líneas) basados en situaciones típicas de empresas reales o simuladas.
- El alumnado los analiza en parejas o grupos pequeños, responde preguntas guiadas y comparte conclusiones.

---

### **Ejemplos de microcasos**

#### **Microcaso 1: “El KPI traicionero”**

##### **Situación:**

En la empresa *FastCom*, el departamento comercial recibe primas por alcanzar los objetivos de ventas mensuales. Sin embargo, para lograr las cifras, algunos empleados ofrecen descuentos excesivos o prometen plazos de entrega que la empresa no puede cumplir. Los clientes comienzan a quejarse y la reputación de la marca se resiente.

##### **Análisis:**

- **Valor declarado:** orientación al cliente.
- **Comportamiento real:** prioridad exclusiva al resultado económico.

- **Consecuencia:** pérdida de confianza y reputación.
- **Reflexión:** los incentivos mal diseñados pueden **distorsionar la cultura**, premiando actitudes contrarias a los valores oficiales.

#### **Preguntas para el aula:**

1. ¿Qué mensaje cultural transmiten los sistemas de incentivos de *FastCom*?
2. ¿Cómo se podría rediseñar el sistema de recompensas para alinear cultura y resultados?

---

#### **Microcaso 2: “El error castigado”**

##### **Situación:**

En la empresa tecnológica *InnovaPlus*, un ingeniero comete un fallo en un nuevo software y provoca una pérdida temporal de datos. La dirección lo reprende públicamente. Desde entonces, el resto del equipo evita tomar riesgos o proponer nuevas ideas.

##### **Análisis:**

- **Supuesto básico:** el error se castiga, no se aprende de él.
- **Consecuencia:** caída de la innovación y miedo a la iniciativa.
- **Reflexión:** en una cultura innovadora, **el error debe considerarse aprendizaje**, no fracaso.

#### **Preguntas para el aula:**

1. ¿Qué tipo de liderazgo se observa en este caso?
2. ¿Qué medidas podrían favorecer una cultura más innovadora y segura psicológicamente?

---

#### **Microcaso 3: “El cliente en la pared”**

##### **Situación:**

La empresa *Alimentos del Sur* tiene en su sede carteles con el lema “El cliente es lo primero”. Sin embargo, en la práctica, las decisiones de producción se toman sin tener en cuenta las sugerencias del departamento de atención al cliente.

##### **Análisis:**

- **Valor declarado:** orientación al cliente.
- **Comportamiento real:** prioridad a la eficiencia interna.
- **Consecuencia:** desconexión entre valores comunicados y prácticas reales.
- **Reflexión:** la coherencia entre discurso y acción es el **fundamento de una cultura creíble**.

### Preguntas para el aula:

1. ¿Qué impacto puede tener esta incoherencia en la motivación del personal?
2. ¿Cómo puede la dirección alinear mejor sus valores con las decisiones diarias?

---

### Microcaso 4: “El reconocimiento invisible”

#### Situación:

En la empresa *VerdeVida*, el equipo de atención al cliente realiza un esfuerzo extra durante una campaña difícil. Logran resolver incidencias y mantener la satisfacción del cliente, pero la dirección no lo reconoce públicamente. En cambio, se premia al equipo comercial por sus cifras de ventas.

#### Análisis:

- **Supuesto básico:** solo se valora el resultado cuantitativo.
- **Consecuencia:** desmotivación y sensación de injusticia.
- **Reflexión:** reconocer comportamientos alineados con los valores fortalece la cultura; **lo que se premia, se repite.**

### Preguntas para el aula:

1. ¿Qué efecto tiene la falta de reconocimiento sobre la cultura de la empresa?
2. ¿Cómo se podrían equilibrar los reconocimientos entre áreas?

---

### Microcaso 5: “El espacio que habla”

#### Situación:

La empresa *NeoDesing* reformó sus oficinas con espacios abiertos, zonas comunes y un café corporativo. Sin embargo, los jefes mantienen despachos cerrados y el personal evita entrar sin cita.

#### Análisis:

- **Artefacto visible:** espacios abiertos y colaborativos.
- **Supuesto básico:** jerarquía y distancia entre niveles.
- **Reflexión:** el entorno físico puede transmitir valores, pero **si el liderazgo no los refuerza, se pierde credibilidad.**

### Preguntas para el aula:

1. ¿Qué contradicción cultural existe entre los artefactos y los comportamientos?
2. ¿Qué podría hacer la dirección para fomentar una cultura realmente abierta?

---

## Microcaso 6: “El valor del tiempo”

### **Situación:**

En la empresa *EcoTrans*, la puntualidad es uno de sus valores declarados. Sin embargo, las reuniones siempre empiezan tarde y se prolongan más de lo necesario.

### **Ánalisis:**

- **Valor declarado:** respeto y eficiencia.
- **Comportamiento real:** desorganización y falta de disciplina.
- **Consecuencia:** pérdida de credibilidad cultural.
- **Reflexión:** los pequeños hábitos cotidianos son los que **realmente consolidan o erosionan** la cultura.

### **Preguntas para el aula:**

1. ¿Qué efecto tiene la falta de coherencia entre valores y prácticas diarias?
2. ¿Qué cambios podrían implantarse para reforzar el valor del respeto?

---

## Cómo trabajar los microcasos en clase

- **Trabajo cooperativo:** asignar un microcaso distinto a cada grupo y que expongan su análisis.
- **Mapa visual:** identificar los tres niveles de Schein (artefactos, valores, supuestos) en cada caso.
- **Rúbrica de evaluación:** valorar comprensión del caso, coherencia del análisis, argumentación y propuestas de mejora.
- **Ampliación:** el alumnado puede crear *su propio microcaso* inspirado en experiencias reales del aula, del entorno o de empresas conocidas.

---