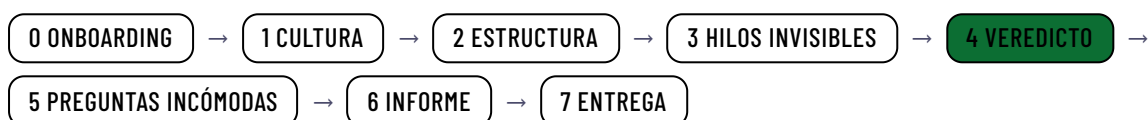


GUÍA DE LA ACTIVIDAD

Todo lo que necesitan entender antes y durante la aplicación: qué se les pide en cada pantalla, cómo responder bien y qué hace cada rol del equipo. Léanla juntos una vez (15 minutos) y téngala abierta mientras trabajan.

1 · LA ACTIVIDAD EN UNA PÁGINA

Qué hacen: eligen la organización de su proyecto y la «radiografía» con cuatro lentes para responder una sola pregunta: **¿la estrategia, la estructura y la cultura de esta organización jalan para el mismo lado?** Terminan con un informe y una propuesta de cambio medible.



Los sprints 1, 2 y 3 son «el cuerpo del diagnóstico»; el sprint 4 es «el veredicto».

ENTREGAN 1 PDF por equipo, de 8 a 10 páginas	NOMBRE DEL ARCHIVO EQUIPO-N_ParcialII.pdf (N = su número de equipo)	FECHA LÍMITE Jueves 15 de octubre de 2026, antes de las 5:59 p. m. (hora de Colombia)
DÓNDE SE ENTREGA El canal que indique el profesor (aula virtual o correo)	VALOR 15 % de la nota final trabajo en equipo de 4	TIEMPO DE TRABAJO EN LA APP ≈ 85 minutos sin contar la escritura del informe; pueden repartirlos en varias sesiones

Cómo funciona la app: en cada pantalla ven (1) qué hacer, (2) cuánto tiempo, (3) un ejemplo resuelto con una empresa inventada, (4) los campos para su organización y (5) un aviso que dice **exactamente qué falta** para continuar. Todo se guarda solo en el dispositivo donde escriben: no hay cuentas ni servidores, y nadie ve su trabajo hasta que lo entreguen.

Cinco reglas de oro. (1) Los datos de campo los consiguen ustedes: la IA nunca inventa datos, entrevistas, cifras ni citas. (2) La IA es auditora, no autora: se usa para cuestionar el borrador, no para escribirlo, y su uso se declara. (3) La contribución individual se evidencia con el historial de versiones de Google Docs; la coevaluación ajusta la nota individual. (4) Informe sin imágenes decorativas (sí tablas y organigrama). (5) Un archivo corrupto o vacío no se califica: abran el PDF antes de entregarlo.

2 · LOS 4 ROLES DEL EQUIPO

En el Onboarding la app les pide repartir **4 roles** entre las 4 personas. **Los roles rotan solos:** en cada sprint, cada rol pasa a la persona siguiente. Así, a lo largo de los 4 sprints, **todos facilitan, todos escriben, todos cuidan el tiempo y todos auditan la evidencia.** En cada sprint la app muestra arriba quién tiene cada rol.

FACILITADOR

Dirige la conversación y lidera el sprint.

- Lee en voz alta qué pide cada pantalla.
- Da la palabra y se asegura de que las 4 personas opinen.
- Cuando hay desacuerdo, ayuda a decidir; no impone su idea.

Su pregunta típica: «¿Qué opina cada uno? ¿Qué decidimos?»

SECRETARIO

Escribe en la app lo que el equipo acuerda.

- Es quien teclea: redacta con las palabras del equipo, no con las suyas.
- Cuida que lo escrito sea claro y que cada dato lleve su fuente.
- Al final del sprint lee en voz alta lo escrito para confirmar.

Su pregunta típica: «¿Lo escribo así? ¿De dónde sacamos este dato?»

CRONOMETRISTA

Cuida el tiempo del sprint.

- Mira el tiempo sugerido de cada subpaso y avisa cuándo hay que avanzar.
- Evita que el equipo se enrede en un solo punto.
- Si el tiempo no alcanza, propone qué dejar para otra sesión (la app guarda todo).

Su pregunta típica: «Llevamos 5 minutos aquí: ¿pasamos al siguiente punto?»

AUDITOR DE EVIDENCIA

Pregunta «¿cómo lo sabemos?».

- Revisa que cada afirmación tenga una evidencia que un tercero pueda verificar.
- Detecta cuando se confunde lo que la organización **dice** con lo que **hace**.
- Vigila la regla de oro de la IA: ningún dato, entrevista ni cita puede salir de una IA.

Su pregunta típica: «¿Dónde lo vimos o lo oímos? ¿Qué fuente lo respalda?»

CÓMO ROTAN (EJEMPLO CON LAS PERSONAS A, B, C Y D)

Si en el Onboarding eligen: Facilitador = A, Secretario = B, Cronometrista = C, Auditor = D, la rotación queda así (la app lo calcula y lo muestra con sus nombres):

SPRINT	FACILITADOR	SECRETARIO	CRONOMETRISTA	AUDITOR DE EVIDENCIA
1 · Cultura	A	B	C	D
2 · Estructura	B	C	D	A
3 · Hilos invisibles	C	D	A	B
4 · Veredicto	D	A	B	C

Los roles ordenan el trabajo, no lo reparten. Las decisiones y las conclusiones son del equipo completo; el Secretario escribe, pero las ideas son de todos. La hoja de contribución del final pide que cada persona cuente lo que hizo.

3 · ANTES DE ABRIR LA APP: EL TRABAJO DE CAMPO

La app no sirve de nada sin evidencia. Antes de empezar los sprints necesitan tres cosas. Son los **mínimos de evidencia** y la app los verifica (en el Sprint 1 verán un semáforo con «así van»).

EVIDENCIA	MÍNIMO	CÓMO CONSEGUIRLA
Entrevistas	2	Con personas que trabajen en la organización, idealmente de áreas o cargos distintos.
Un documento	1	Organigrama, manual, código de ética, política, reglamento o página web institucional.
OCAI	8 personas	Un formulario corto que responden al menos 8 personas de la organización.

A • LAS 2 ENTREVISTAS

- Duran de 20 a 30 minutos. Pidan permiso para tomar notas y **no pongan nombres en el informe** (digan «gerente de tienda», no «María»).
- Tomen notas lo más textuales posible: las frases exactas son su mejor evidencia.
- Preguntas sugeridas (adapten las palabras al contexto):

1. ¿Cómo describirías esta organización a alguien que entra mañana?
2. ¿Qué pasa aquí cuando alguien propone algo nuevo?
3. ¿Qué pasa cuando alguien se equivoca? Cuéntame un caso reciente, sin nombres.
4. ¿Quién decide cosas importantes (precios, compras, contratar...) y cuánto tarda?
5. ¿Qué áreas chocan más entre sí y por qué?
6. Si pudieras cambiar una cosa de cómo está organizado el trabajo, ¿cuál sería?

En la app, las entrevistas se citan como **«Entrevista 1»** y **«Entrevista 2»**. Lleven un cuaderno aparte que diga quién fue cuál.

B • EL DOCUMENTO

Cualquier documento oficial sirve, mientras muestre cómo está organizada o qué dice de sí misma la organización. Anoten **página o sección** para citarlo («manual de operación, p. 14»). Si no hay organigrama, lo reconstruyen con las entrevistas y lo declaran así en la app.

C • EL OCAI (CULTURA «AHORA» Y «DESEADA»)

Usen el **formulario OCAI simplificado que entregó el profesor**. En él, cada persona reparte 100 puntos entre cuatro opciones (A Clan, B Adhocracia, C Mercado, D Jerarquía) en 6 dimensiones, dos veces: cómo es la organización **hoy** y cómo **debería ser**. Mide la cultura **percibida**; no es una encuesta de satisfacción. Es una versión de la clase y no sustituye el instrumento original de Cameron & Quinn.

Lo que le cargan a la app son solo dos filas de 4 promedios (ahora y deseado), que deben sumar 100. Cómo sacarlos:

1. Por cada persona, promedien sus 6 dimensiones, por cultura (así sale una fila de 4 números que suma 100).
2. Promedien esas filas entre todas las personas.

EJEMPLO • ORGANIZACIÓN FICTICIA • NO COPIAR

Respuestas «ahora» de 3 personas (ya promediadas sobre las 6 dimensiones):

PERSONA	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUÍA	SUMA
Persona 1	20	30	20	30	100
Persona 2	30	20	20	30	100
Persona 3	25	25	30	20	100
PROMEDIO	25	25	23,3	26,7	100

La app acepta una diferencia de ± 1 en la suma por los redondeos. Hacen lo mismo con las respuestas «deseado». En un computador, una hoja de cálculo hace el promedio por ustedes.

4 • LA APP, PASO A PASO

Para cada paso: **qué se les pregunta**, **cómo responder bien** y **qué es lo mínimo para continuar**. El botón «Continuar» solo se activa cuando se cumple lo mínimo, y siempre dice qué falta. En cada paso hay un cuadro

plegable «**Revisa antes de seguir**» con una mini lista de control y el error más frecuente; y en los pasos donde ayuda, un cuadro de «**Ayuda con IA**» (opcional).

Todos los ejemplos de la app usan una empresa inventada, «**Cafés del Litoral S.A.S.**» (14 cafeterías, 180 empleados): sirve para ver «cómo se ve bien hecho», pero **no se copia**. El botón «Ver el caso completo» de la app muestra su informe en una página.

PASO 0 · ONBOARDING

15 min

Todo el equipo

QUÉ SE LES PREGUNTA

- Número de equipo y los 4 integrantes (nombre y apellido).
- La organización: nombre, sector, tamaño, ciudad y su vínculo con ella.
- Su **estrategia declarada** (qué dice que quiere lograr y cómo) y de dónde la sacaron.
- Los 4 roles, y aceptar las 5 reglas de oro.

CÓMO RESPONDER BIEN

- La estrategia dice **qué** quiere lograr **y cómo**, en 2 líneas.
- Cópienla de una fuente (web, documento o entrevista) y anoten cuál.

EJEMPLO · ORGANIZACIÓN FICTICIA · NO COPIAR

Bien: «Quiere ser la marca de café de origen más innovadora del Pacífico, lanzando productos nuevos cada trimestre y ofreciendo una experiencia distinta en cada ciudad.»

Mal: «~~Quieren ser los mejores.~~» → no dice qué ni cómo, y no se puede contrastar con la realidad.

Mínimo: número de equipo; 4 nombres y apellidos; los 5 datos de la organización; estrategia de al menos **20 palabras** con su fuente; 4 roles en 4 personas distintas; casilla de reglas.

SPRINT 1 · RADIOGRAFÍA CULTURAL

15 min + campo

2 subpasos

Para qué sirve: pasar de «la cultura de la empresa es buena» a «la cultura real es X, y la evidencia es Y».

SUBPASO 1 · HALLAZGOS POR CAPA (SCHEIN)

QUÉ SE LES PREGUNTA

- **Artefactos:** ¿qué se ve y se toca? (espacios, rituales, documentos).
- **Valores declarados:** ¿qué dice que valora? (misión, frases, código de ética).
- **Supuestos básicos:** ¿qué se da por cierto sin decirlo? Es lo que de verdad explica cómo se actúa.

Para cada capa: **qué observaron, con su evidencia, y la fuente.**

CÓMO RESPONDER BIEN

- Una o dos frases concretas que un tercero pueda verificar.
- Distingan lo que la organización **dice** de lo que **hace**.
- Antes de escribir, conversen 2 minutos: ¿cuál creen que es el supuesto básico real?

EJEMPLO · ORGANIZACIÓN FICTICIA · NO COPIAR

Supuesto básico: «Los gerentes de tienda no proponen cambios al menú porque “la última vez que alguien lo hizo, lo regañaron”.» — *Entrevista 1 + Entrevista 2.* ✓ contradice lo declarado.

Mal: «~~Valoran el respeto.~~» → es un valor, no un supuesto: ¿qué se da por hecho, aunque nadie lo diga?

Mínimo: 1 hallazgo por capa (hasta 3 por capa si quieren más), cada uno de al menos **10 palabras** y con fuente; el de capa 3 con **2 fuentes distintas**; y **uno marcado como «contradice lo declarado»**.

SUBPASO 2 · CULTURA «AHORA» VS. «DESEADA» (OCAI)

QUÉ SE LES PREGUNTA

- ¿Cuántas personas respondieron? (mínimo 8)
- Los 4 promedios de **AHORA** y los 4 de **DESEADO**.
- Una interpretación: ¿cuál cultura domina, cuál desean y qué significa la brecha?

CÓMO RESPONDER BIEN

- Cada fila debe sumar 100 (la app dice «faltan N»).
- Con las filas completas, la app dibuja la **matriz** y calcula la **brecha**; el botón «Escribir la interpretación con mis números» arma el borrador y ustedes completan el «lo que sugiere».

EJEMPLO · ORGANIZACIÓN FICTICIA · NO COPIAR

11 personas · AHORA: Clan 18 · Adhocracia 12 · Mercado 28 · Jerarquía 42 · DESEADO: 38 · 26 · 24 · 12.

Interpretación: «La cultura dominante es Jerarquía (42 %). La gente desea Clan (38 %). La brecha mayor está en Jerarquía (–30 puntos), lo que sugiere que quieren jefes que acompañen y dejen probar cosas nuevas, no que controlen.»

Mínimo: 8 o más respondientes; las dos filas suman 100 (±1); interpretación de al menos **15 palabras** y sin huecos «___».

SPRINT 2 · RADIOGRAFÍA ESTRUCTURAL

15 min

3 subpasos

Para qué sirve: dibujar la estructura **real** (no la del PowerPoint institucional) y ver dónde choca con lo que promete la estrategia.

SUBPASO 1 · EL ORGANIGRAMA ACTUAL

Se les pide: agregar cada cargo o área y a quién reporta (o escribirlos en un texto con sangrías, más cómodo en celular). Declaran si es el organigrama **oficial** o **reconstruido** por entrevistas. **Mínimo:** 6 cajas y 3 niveles, una sola cabeza; si la organización es más plana, justifiquenlo en 15 palabras.

SUBPASO 2 · LAS 6 VARIABLES DE DISEÑO

Se les pide: elegir **Alta, Media o Baja** para cada variable y dar una razón en una frase (un hecho, no una opinión): especialización, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización. Luego eligen el **tipo estructural dominante** (funcional, divisional, matricial o en red). **Mínimo:** las 6 con razón de al menos 8 palabras; el tipo con razón de 6 palabras.

EJEMPLO · ORGANIZACIÓN FICTICIA · NO COPIAR

Centralización: ALTA. «Precios, menú y proveedores solo los aprueba la gerencia general» (Entrevista 1: «no puedo ni cambiar un croissant»).

Amplitud de control: ALTA. «El director comercial tiene 14 reportes directos.»

SUBPASO 3 · DOS DESAJUSTES CON LA ESTRATEGIA

Se les pide completar el patrón: «La estrategia exige ____, pero la estructura produce ____», con **una evidencia** y su fuente. **Mínimo:** 2 desajustes (3 palabras en cada hueco, evidencia de 6 palabras, 1 fuente).

EJEMPLO · ORGANIZACIÓN FICTICIA · NO COPIAR

«La estrategia exige **lanzar un producto nuevo cada trimestre**, pero la estructura produce **aprobaciones de 3 semanas porque todo pasa por la gerencia general**.» Evidencia: el último producto estacional tardó 24 días en aprobarse (Entrevista 2).

Mal: «La estructura es muy jerárquica.» → es una descripción, no un desajuste: ¿con qué parte de la estrategia choca?

SPRINT 3 · LOS HILOS INVISIBLES

10 min

4 subpasos

Para qué sirve: encontrar lo que une la estructura con la cultura.

SUBPASO	QUÉ SE LES PREGUNTA	MÍNIMO
Conflicto	¿De dónde nace el conflicto que produce la estructura (recursos escasos, metas incompatibles o interdependencia)? Describanlo y elijan el estilo con que se gestiona (competir, colaborar, comprometer, evitar o acomodar).	Fuente del conflicto, descripción de 10 palabras, estilo y 1 fuente.
Error	Cuenten un incidente concreto y anónimo de error. ¿Era un error inteligente (experimento razonable en territorio nuevo) o evitable? ¿Qué pasó después (castigo, silencio o aprendizaje)? ¿Cuál «asesino de la creatividad» está más presente?	Incidente de 10 palabras y las 3 clasificaciones.
Clima	Califiquen de 1 a 5: liderazgo, reconocimiento, comunicación, condiciones y desarrollo. Sustenten con evidencia solo la más débil (si hay empate, eligen una).	Las 5 calificaciones; evidencia de 8 palabras y 1 fuente.
Cadena causal	Una cadena: causa estructural → mecanismo → efecto cultural (pueden agregar una segunda).	Causa elegida; mecanismo y efecto de 3 palabras cada uno.

EJEMPLO · ORGANIZACIÓN FICTICIA · NO COPIAR

Conflicto: metas incompatibles. Compras busca bajo costo y Tiendas busca calidad constante; nadie lo discute, escalan a la gerencia (estilo: evitar).

Cadena: centralización alta → aprobación lenta y miedo a decidir → cultura que evita proponer.

Clima no es cultura. Clima = cómo se siente el día a día (percepción). Cultura = los supuestos profundos. No son lo mismo.

SPRINT 4 · VEREDICTO DE COHERENCIA

7 min

2 subpasos

SUBPASO 1 · EL TRIÁNGULO DE COHERENCIA

Se les pide: calificar de 1 a 5 cada arista: **Estrategia**↔**Estructura**, **Estrategia**↔**Cultura** y **Estructura**↔**Cultura**, con una frase de por qué. La app dibuja el triángulo (las aristas flojas salen en rojo y punteadas) y marca la **más débil**; si hay empate, el equipo elige una y explica por qué. **Mínimo:** las 3 con por qué de 5 palabras.

SUBPASO 2 · LA HIPÓTESIS DE REDISEÑO MEDIBLE

Se les pide completar: «Si cambiamos [variable estructural] ([cambio concreto]) en la estructura, esperamos [efecto observable] y lo mediremos con [indicador], con línea base y plazo.» La línea base y el plazo **deben tener un número**.

EJEMPLO · ORGANIZACIÓN FICTICIA · NO COPIAR

Bien: «Si delegamos a los gerentes de tienda la decisión sobre el 20 % del menú (reducimos centralización), esperamos que el tiempo de aprobación de productos nuevos baje de 24 a 7 días y lo mediremos con el registro de lanzamientos en 2 trimestres.»

Mal: «~~Si mejoramos la comunicación, la empresa irá mejor.~~» → no dice qué cambia, qué se vería distinto ni cómo se mide.

Mínimo: variable elegida; cambio de 4 palabras; efecto de 5; indicador de 2; línea base y plazo con número. (El «costo del cambio» es opcional, pero ayuda en el paso siguiente.)

PASO 5 · PREGUNTAS INCÓMODAS (AUTORREVISIÓN)

8 min

Todo el equipo

Para qué sirve: encontrar sus propios huecos **antes** de entregar. Cada equipo trabaja con su propio material: no hay que leer ni compartir el trabajo de otros grupos.

Se les pide: responder, en 2 frases cada una, las tres preguntas que haría un jurado exigente, y contar qué van a cambiar:

1. ¿Qué evidencia sostiene la capa 3 (los supuestos básicos)?
2. ¿Qué dato contradiría nuestro veredicto?
3. ¿Cuál es el costo del rediseño?

EJEMPLO · ORGANIZACIÓN FICTICIA · NO COPIAR

Pregunta 1: «La capa 3 se apoya en dos entrevistas a gerentes de tienda y en el manual de operación, pero ninguna fuente es del área de Compras.»

Qué cambiamos: «Agregamos una limitación en la sección 8 (falta la mirada de Compras) y una segunda fuente al supuesto de la capa 3.»

Mínimo: cada respuesta de 12 palabras y el «qué cambiamos» de 10. Una buena autocrítica incomoda un poco y termina en un cambio concreto.

PASO 6 · ARMADO DEL INFORME

Libre

8 secciones

Lo que hace la app por ustedes: arma un **borrador de las 8 secciones** con todo lo que escribieron (tablas, organigrama, triángulo, hipótesis). Nunca inventa nada.

Lo que falta y solo ustedes pueden escribir:

- Lo que aparece entre [**corchetes**]: el hallazgo central y la evidencia clave del resumen; el método y las fuentes; las conclusiones, las limitaciones y las **referencias en APA 7** (solo fuentes reales).

- **Unos párrafos que expliquen las tablas.** El borrador es un esqueleto con datos; para llegar a las **8–10 páginas** deben explicar qué significan los datos. Cada sección tiene un cuadro «¿Qué va aquí?» con la guía y un ejemplo.

#	SECCIÓN	EXTENSIÓN	YA VIENE HECHO
1	Portada y resumen ejecutivo (máx. 250 palabras)	1 pág.	Veredicto y recomendación
2	Contexto y estrategia + método y fuentes	1 pág.	Ficha y estrategia
3	Diagnóstico cultural	2 pág.	Tablas de Schein y OCAI
4	Diagnóstico estructural	2 pág.	Organigrama, variables, desajustes
5	Hilos invisibles	1 pág.	Conflicto, error, clima, cadenas
6	Veredicto de coherencia + hipótesis	1 pág.	Triángulo e hipótesis
7	Autorrevisión: preguntas incómodas y decisiones	½ pág.	Las 3 preguntas y los cambios
8	Conclusiones, limitaciones, declaración de IA, referencias, anexos	1 pág.	Declaración de IA y anexos

Resumen ejecutivo en 4 frases: hallazgo central → evidencia clave → veredicto → recomendación. Ejemplo ficticio: «Cafés del Litoral dice que innova, pero su estructura centralizada hace que equivocarse salga caro. El último producto tardó 24 días en aprobarse y los errores de caja se descuentan del salario. La arista más débil es Estrategia↔Estructura (2/5). Recomendamos delegar el 20 % del menú a las tiendas y medir el tiempo de aprobación.»

Mínimo para continuar: que ninguna sección tenga marcadores [entre corchetes] pendientes y que todas tengan al menos 40 palabras. La app avisa (sin bloquear) si una sección se ve corta o si el total queda fuera de 8–10 páginas (es un **estimado**).

Pueden editar con Markdown ligero: ****negrita****, listas con «-» y tablas con «|». El botón «Ver cómo queda» muestra el resultado y «Regenerar borrador» vuelve a armar la sección desde sus datos (borra lo editado a mano en esa sección).

PASO 7 • CHECKLIST FINAL Y ENTREGA

15 min

Todo el equipo

Aquí confirman que todo está listo. Todos los ítems son obligatorios; cada uno que falte trae un botón que lleva al lugar para arreglarlo:

1. Evidencia mínima cumplida (2 entrevistas, 1 documento, OCAI con 8 personas).
2. Las 8 secciones del informe tienen contenido.
3. La hipótesis tiene sus 3 partes.
4. Autorrevisión hecha.
5. Referencias en APA 7 escritas y revisadas.
6. **Declaración de uso de IA:** ¿usaron IA? Si sí: qué herramienta, para qué pasos, qué le pidieron y qué cambiaron después, y confirmar que no generó datos de campo. (Si copiaron prompts en la app y dicen «No», la app lo avisa.)
7. **Hoja de contribución:** qué hizo cada integrante, el % de cada uno (suman 100) y el enlace al historial de versiones de Google Docs (con permiso de lectura para el profesor).
8. PDF verificado: nombrado **EQUIPO-N_ParcialII.pdf**, de 8 a 10 páginas y abierto (se marca después de descargarlo).
9. Subido antes de la fecha límite (se marca después de entregarlo).

Coevaluación individual: cada integrante, por su cuenta, elige quién es, califica de 1 a 5 el aporte de cada compañero (comentario opcional) y descarga su archivo. La entregan por el canal oficial, no por la app.

Para exportar el PDF: botón «Descargar PDF» → en el cuadro de impresión elijan **«Guardar como PDF»**, tamaño A4 y márgenes predeterminados. También pueden descargar el DOCX (para pulir en Google Docs), el Markdown y un **respaldo .json** (copia de seguridad de todo el trabajo). Hasta que el checklist esté completo, los archivos salen marcados «BORRADOR» en el nombre.

Antes de subirlo, abran el PDF descargado y comprueben que no esté vacío ni corrupto: un archivo corrupto o vacío no se califica.

5 · GLOSARIO EN PALABRAS SIMPLES

Estrategia declarada

Lo que la organización dice que quiere lograr y cómo.

Cultura (Schein, 3 capas)

Artefactos: lo que se ve y se toca. **Valores declarados:** lo que dice que valora. **Supuestos básicos:** lo que se da por cierto sin decirlo; la capa más profunda y más difícil de probar.

OCAI y las 4 culturas

Clan: familia, personas, lealtad. **Adhocracia:** innovación y riesgo. **Mercado:** resultados, metas y competir.

Jerarquía: reglas, procesos y control. «Ahora» es la cultura que perciben hoy; «deseado» es la que quisieran. La diferencia es la **brecha**.

Las 6 variables de diseño

Especialización (qué tan estrecha es la tarea de cada persona), **departamentalización** (cómo se agrupan: función, producto, cliente, geografía), **cadena de mando** (cuántos niveles hasta el que decide), **amplitud de control** (a cuántas personas supervisa un jefe), **centralización** (dónde se decide lo importante) y **formalización** (cuánto está escrito y normado).

Tipos de estructura

Funcional (por áreas de especialidad), **divisional** (por producto, cliente o región), **matricial** (cada persona responde a dos jefes) y **en red** (muchos socios externos y pocos hijos).

«La estructura sigue a la estrategia» (Chandler)

Si la estrategia cambia y la estructura no, aparecen fricciones. De ahí salen los desajustes.

Estilos de conflicto (Thomas-Kilmann)

Competir, colaborar, comprometer (cada uno cede algo), **evitar** (no tocar el tema) y **acomodar** (ceder para no pelear).

Error inteligente vs. evitable

Inteligente: un experimento razonable en territorio nuevo. Evitable: un fallo en algo ya conocido y que se pudo prevenir. Lo revelador es qué hace la organización después: castigo, silencio o aprendizaje.

«Asesinos de la creatividad»

Evaluación constante, vigilancia, competencia interna, restricción de opciones, presión de tiempo y recompensas externas.

Clima

Cómo se vive el día a día: liderazgo, reconocimiento, comunicación, condiciones y desarrollo. Es percepción, no cultura profunda.

Triángulo de coherencia

Estrategia – Estructura – Cultura. Cada arista (la relación entre dos vértices) se califica de 1 a 5. La más débil define la hipótesis de rediseño.

Línea base e indicador

El **indicador** es lo que miden; la **línea base** es cómo está hoy ese número, para poder comparar después.

6 · CÓMO USAR (Y CÓMO NO USAR) LA IA

Sí, para auditar.

- Pegar su texto y pedirle que marque afirmaciones sin evidencia.
- Pedirle 3 preguntas incómodas que haría un jurado.
- Preguntarle qué dato de campo les falta conseguir (ustedes lo buscan).

No, para escribir ni inventar.

- Pedirle que redacte secciones del informe.
- Pedirle entrevistas, cifras, citas o datos de la organización.
- Pedirle referencias: las inventa. Solo se citan fuentes reales que ustedes puedan abrir.

Dentro de la app, el cuadro plegable «**Ayuda con IA (opcional)**» trae un prompt ya escrito en modo auditor. Al copiarlo, la app anota «se usó IA en: [paso]» y lo usa para ayudarles a hacer la declaración final. **La IA audita; los datos y las conclusiones son suyos.**

7 · PREGUNTAS FRECUENTES

¿Se pierde lo que escribo si cierro la página?

¿Podemos trabajar en dos dispositivos distintos?

El botón «Continuar» no se activa

La organización no tiene organigrama

¿Y si no llegamos a 8 personas en el OCAI?

El informe sale con menos de 8 páginas

El PDF sale en blanco o no me deja guardarlo

¿La app envía mi trabajo a alguien?

¿Tenemos que leer o revisar el trabajo de otro grupo?

Nos equivocamos en un dato de un paso anterior

8 · CÓMO SE EVALÚA

La rúbrica es de 100 puntos y está **siempre visible** en la app (panel de la derecha, o el botón «Rúbrica» en el celular), con una autoevaluación de 1 a 4 por criterio. Es una guía para mejorar; no es la nota.

CRITERIO	PUNTOS
Calidad y suficiencia de la evidencia de campo	20
Diagnóstico cultural (Schein + CVF, capa 3 sustentada)	15
Diagnóstico estructural (6 variables + desajustes con la estrategia)	15
Hilos invisibles (conflicto, error, clima, cadenas causales)	10

CRITERIO	PUNTOS
Veredicto de coherencia e hipótesis medible	15
Autorrevisión y uso crítico de la IA	10
Redacción, estructura, APA 7 y formato	10
Contribución individual y trabajo en equipo (coevaluación)	5
TOTAL	100

9 • PLAN SUGERIDO DE LA SEMANA

Es una sugerencia para no dejarlo todo para el último día. La fecha límite es el **jueves 15 de octubre, 5:59 p. m.**

MOMENTO	QUÉ HACER	TIEMPO APROX.
Días 1-2	Trabajo de campo: 2 entrevistas, 1 documento y el OCAI con 8 personas o más. Lean esta guía juntos.	Varias horas, repartidas
Día 3	Paso 0 (Onboarding) y Sprint 1 (cultura).	≈ 30 min
Día 4	Sprint 2 (estructura) y Sprint 3 (hilos invisibles).	≈ 25 min
Día 5	Sprint 4 (veredicto) y Paso 5 (preguntas incómodas).	≈ 15 min
Día 6	Paso 6: completar los corchetes y escribir los párrafos que explican las tablas.	1-2 horas
Día 7 (antes del jueves 5:59 p. m.)	Paso 7: checklist, declaración de IA, contribución y coevaluación; descargar el PDF, abrirlo y entregarlo.	≈ 30 min

Guía de la actividad · Habilidades Gerenciales · USB Medellín · Profesor Camilo Lezcano Yepes