

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología
Maestría en Administración



Gestión de la Innovación a través de Comunidades de Práctica

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **ANDREA YUNUEN ESCOBAR GALINDO**

Asesor **DR. RUBEN TOLEDANO O'FARRILL**

Tlaquepaque, Jalisco. 12 de mayo de 2020.

Índice de siglas

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

CUE: Centro Universidad Empresa

CI: Cultura de Innovación

INCO 720: Innovación Continua 720. Nombre que se le dio a la comunidad de práctica.

Agradecimientos

Mi familia, mi soporte principal. Cada uno de ellos que estuvo ahí con su forma particular de expresar su apoyo y cariño.

A mis tutores, que confiaron, me retaron, cuestionaron y acompañaron con devoción durante todo este trabajo.

A cada una de las personas, compañeros y amigos, que conocieron mi proyecto, mis intenciones, y confiaron en el para intentar hacer algo diferente.

¡Gracias!

Abstract

La innovación es un elemento de gran valor para las organizaciones sea cual sea su tipo, tener una cultura orientada a la innovación dota de competitividad, dinamismo y flexibilidad. Sin embargo, poner en práctica sistemas o modelos para gestionar la innovación en una empresa, depende de su naturaleza, cada organización requiere estímulos específicos y pertinentes para que se vaya orientando poco a poco hacia una cultura de innovación.

Este trabajo pone en marcha comunidades de práctica siendo el medio para incentivar y gestionar la innovación en un centro de trabajo del ITESO, el Centro Universidad Empresa. En este documento se encontrará un estudio cuantitativo y cualitativo sobre la cultura organizacional dominante del CUE y la descripción de sus rasgos culturales, identificando cuáles abonan hacia la visión a futuro y cuáles no. Después de ese análisis de cultura, se define la estrategia Comunidades de Práctica, un equipo de innovadores que a través de la colaboración, reconocimiento de fortalezas y liderazgo se concentran en un objetivo común: hacer que el CUE sea más innovador.

La motivación del equipo, reflexión y creación de modelos dentro de la comunidad permitió confirmar que es una estrategia que incide de forma transversal a través de los departamentos del centro, propiciando colaboración y la construcción conjunta de soluciones creativas para gestionar la innovación.

Palabras clave: Cultura, Innovación, Comunidades de Práctica, Diagnóstico cultura organizacional, Centro Universidad Empresa, ITESO

Abstract

Innovation is an element of value for organizations, whatever their type, having a culture oriented to innovation provides competitiveness, dynamism, and flexibility. However, putting into practice systems or models to manage innovation in a company, depending on its nature, each organization requires specific and relevant incentives to gradually move towards a culture of innovation.

This work sets up communities of practice being the means to encourage and manage innovation in an ITESO work center, the Centro Universidad Empresa. In this document you will find a quantitative and qualitative study on the dominant organizational culture of the CUE and the description of its cultural characteristics, identifying the risks that lead to future vision and not. After this analysis of culture, the Communities of Practice strategy is defined, a team of innovators who, through collaboration, recognition of strengths and leadership, focus on a common objective: make CUE more innovative.

The team's motivation, reflection, and the creation of models within the community confirmed that it is a strategy that affects cross-sectionally through the center's departments, promoting collaboration and the joint construction of creative solutions to manage innovation.

Key words: Culture, Innovation, Communities of Practice, Diagnosis of organizational culture, University Business Center, ITESO

Índice

1. Fundamentación del trabajo	9
1.1. Descripción del escenario que se planea intervenir.....	9
1.2. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención	9
1.3 Validación de las condiciones del escenario.....	12
1.4 Análisis del contexto y el entorno de la organización	13
1.4.1. Contexto de la empresa.....	13
1.5 Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis	49
1.5.2 Mapa de problemática	49
1.6 Objetivos de la intervención	52
1.7 Delimitaciones y área funcional a intervenir	53
1.8. Justificación y pertinencia del trabajo.....	54
2. Marco conceptual o de referencia	55
2.1. Estado de la cuestión	55
2.1.2 Concepto de Innovación	55
2.1.3 Concepto de Innovación Sostenible	57
2.1.4 Concepto de Cultura Organizacional	59
2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados al problema.....	63
2.2.1 Enfoque Cultura y Cambio cultural	64
2.2.3 Enfoque de Innovación	65
3. Análisis de la problemática.....	67
3.1 Definición de la metodología del análisis de la problemática, selección de las herramientas requeridas y el cronograma	69
3.2. Metas de información.....	71
3.3 Identificación, descripción y cuantificación de métricos iniciales	72
3.3.1 Resultados de encuesta a colaboradores externos del CUE	72
3.3.2 Instrumentos internos del CUE: Reunión anual de colaboradores del CUE	74
3.3.3 Observación	75
3.3.4 Resultados del instrumento cuantitativo de cultura organizacional	77
3.3.5. Resultados de las entrevistas a profundidad de colaboradores internos del CUE	87

3.4	Análisis: correlación e interpretación de la información obtenida.....	92
3.5.	Conclusiones: definición de los factores prioritarios a modificar en la problemática.	92
4.	Estrategia metodológica de intervención	93
	Alineación total.....	94
	Comunidades de práctica	96
	Cambio planeado.....	99
	Indagación apreciativa.....	101
	Gestión de la innovación	102
4.1	Justificación de la estrategia metodológica o de intervención.....	103
	Comunidades de práctica Justificación	103
	Gestión de la innovación Justificación.....	104
4.1.1	Consideraciones costo/beneficio (financieros y no financieros) de la estrategia	104
4.2.	Herramientas e instrumentos	105
4.3.	Ámbito de la intervención.....	112
4.4.	Etapas del proceso de aplicación/intervención	112
4.4.1.	Cronograma de trabajo	114
4.4.2.	Imprevistos	114
5.	Exposición de hallazgos	115
5.1	Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados.....	115
5.2	Organización de la información obtenida	116
5.2.1	Primera Intervención - Presentación del Diagnóstico.....	116
5.2.2	Segunda Intervención – Comunidades de Práctica	120
5.3	Impacto de la estrategia en la organización.....	129
6.	Discusión final.....	133
6.1	Consecuencias de la aplicación de la estrategia.....	133
6.2	Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	135
6.3	Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso	136
7.	Bibliografía.....	138

8. Índice de materias	141
9. Anexos	143
ANEXO 1. Resultados del ejercicio de reflexión de colaboradores externos del CUE ...	143
ANEXO 2 Cuestionario del Diagnóstico: Parte Cuantitativa	147
ANEXO 3 Formato Plan de vuelo de las sesiones de trabajo con la comunidad de práctica.	153
ANEXO 4 IDEA DE CAMBIO DE CULTURA	154
ANEXO 5 RUTA HACIA UN CUE MÁS INNOVADOR	155
ACCIÓN	155
DESCRIPCIÓN	155
Claridad en el estado actual de cultura.	155
Midiendo productos y servicios. Indicadores. Innovación. ¿cómo estamos midiendo la innovación?.....	155
Ejercicio a nivel de todo el CUE. Bosquejando el tipo de cultura deseado.	155
Orientado a la innovación. Hacia donde queremos ir. “Cosas chingonas”	155
Conocer lo que hace cada uno. Un común para todos.	155
Presenten avances. Y que el proceso de compartir sea innovador. Inducción.....	155
Instalar de manera periódica y sistemática espacios para innovar.	155
Empatando con la cultura. Generando innovaciones de distinta índole. Integrador. Diseño de procesos innovadores.....	155
Voluntad	155

1. Fundamentación del trabajo

1.1. Descripción del escenario que se planea intervenir

1.2. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención

La organización por intervenir es el Centro Universidad Empresa (CUE), es un centro que esta albergado en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), pertenece a la Dirección de Integración Comunitaria (DIC) y es un centro de vinculación UNIVERSIDAD – EMPRESA que se dedica a brindar distintos servicios de asesoría y formación a empresas, emprendedores y empresarios. Este centro centra sus esfuerzos en la realización de proyectos de vinculación con empresas de diferentes tamaños, que padezcan vulnerabilidad de distintos tipos, fortaleciéndolas y añadiendo competitividad, para que puedan ser capaces de generar más fuentes de empleo y mejorar las condiciones de trabajo.

El servicio de consultoría es uno de los más comunes y complejos que brinda el CUE y es en donde se centra inicialmente el estudio de este trabajo. La consultoría se brinda de distintos tipos, de diferentes enfoques y con una variedad de actores o consultores involucrados.

El problema identificado en los servicios de consultoría y probablemente en otros productos ofrecidos por el CUE (ya que también es un síntoma inicial que se repite en los distintos equipos de trabajo) es que existe cierta desvinculación entre los diferentes proyectos y por lo tanto se desaprovechan oportunidades para mejorar el aprendizaje colaborativo y así las mejores prácticas de trabajo. Se identifica que existen pocos espacios

que promuevan la innovación y con eso el proceso de cambio y ajuste mutuo tiende a ser lento o con muchas dificultades.

El sentido de urgencia de promover la innovación en el centro y estar a la vanguardia es porque existen diversas tendencias en el mercado que se transforman en necesidades para las empresas y empresarios, es decir, las empresas evolucionan en sus necesidades de atención (tanto de consultoría, intervención o formación) y es preciso que el Centro Universidad Empresa pueda responder adecuadamente y atender de una forma más estratégica, evolutiva y dinámica a estas empresas y sus necesidades.

Un ejemplo de esto es la tendencia de sustentabilidad o sostenibilidad, cada vez existen más empresas que requieren asesoría para poder ser más sustentables, autosustentables, sostenibles o que sus modelos de negocios estén alineados a Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)¹ promovidos por la Organización de las Naciones Unidas o al modelo de economía circular². Sin embargo, ¿Cómo podría el CUE brindar servicios de consultoría especializada en esta materia si no se ha aterrizado el beneficio de la tendencia en una metodología de intervención?

Lo anterior manifiesta la necesidad de que el Centro Universidad Empresa pueda ser capaz de responder a tendencias, cambios del entorno o apropiar nuevas prácticas de trabajo que le permitan ser más competitivo en el mercado. Para lograrlo, es necesario

¹ “Los ODS son mecanismos apropiados que permitirán a la población y a sus dirigentes de forma conjunta, participar en la búsqueda de consensos sociales y disminuir las brechas.” Amina J. Mohammed, Vicesecretaria General de las Naciones Unidas recuperado de: <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible/>

² **Economía circular** se presenta como un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción de los elementos: minimizar la producción al mínimo indispensable, y cuando sea necesario hacer uso del producto, apostar por la reutilización de los elementos que por sus propiedades no pueden volver al medio ambiente. <https://www.sostenibilidad.com/development-sustainable/en-que-consiste-la-economia-circular/>

dotar al CUE de vigilancia continua, capacidad de respuesta y promover la cultura de innovación que les permita tener mayor facilidad y agilidad a la hora de la creación de nuevas metodologías de intervención o incubar nuevos proyectos y/o esquemas de consultoría.

Promover una cultura de innovación podría ser el parteaguas para que el centro pueda ser capaz de responder de mejor forma a lo que pasa en el entorno, diseñar estructuras más orgánicas, vincular el trabajo y desarrollar nuevos proyectos o metodologías que le doten de competitividad a las empresas que se atienden desde los diferentes programas.

Este proyecto se divide en dos momentos muy específicos y necesarios, el primero, será un diagnóstico profundo con espacios de sensibilización y comunicación con respecto a los resultados de este, que se desarrollará durante la primera etapa y posterior, el segundo momento, será identificar las rutas críticas de éxito para mejorar la prácticas del CUE a través de la adopción de una visión de innovación compartida, se busca promover y sentar las bases en materia de innovación y prácticas de innovación para que después el centro se autogestione y desarrolle cada vez más tipos de innovación y modelos propios en diferentes proyectos y programas.

1.3 Validación de las condiciones del escenario

Evidencias de *Sponsorship*: Otoño del 2018. 1.- Reunión hecha con la directora del Centro Laura Carrillo y coordinador del área académica Guillermo Pérez para revisar alcance del proyecto y admisión al CUE para escenario. La reunión fue satisfactoria y se está de acuerdo en presentar el proyecto ante los coordinadores de programa para su validación y aceptación.

2.- La segunda reunión se llevó a cabo el martes 13 de noviembre del 2018, se presentó el alcance e intenciones de intervención del proyecto, todos los coordinadores estuvieron de acuerdo y accedieron a permitirme realizar el diagnóstico en sus proyectos, del mismo modo existió un interés extra para las coordinaciones de Emprendimiento e Inserción profesional, ya que consideran que los temas también pueden ser de valor para ellos.

3.- Validación del diagnóstico con la dirección. Primavera 2019, en esta reunión se presentó el instrumento de diagnóstico a la directora del centro para que pudiera responderlo y así validar los ítems en las diferentes dimensiones que se quiere identificar el diagnóstico.

Disponibilidad de tiempo: El cliente tiene disponibilidad, sólo que es necesario hacer una correcta planeación de agenda para poder convocar y platicar con todas las personas clave de la organización. De mi parte cuento con aproximadamente 10 horas a la semana para dedicar al proyecto (de forma presencial) y alrededor de 5 horas para trabajo independiente. Esto considerando primero la etapa de diagnóstico.

Disposición al cambio: El centro busca ser innovador e implantar mejores formas de hacer las cosas, por lo que se considera que existe apertura y buen contrato psicológico con los involucrados, sin embargo, esto habría que confirmarlo con el diagnóstico de cultura organizacional y en caso de no tener suficiente apertura, el proyecto podría ir orillado a fomentar las condiciones necesarias para adoptar una cultura de innovación. Las líneas de intervención se definirán de forma más específica una vez hecho el diagnóstico.

Tipo de problemática a abordar: Oportunidad para mejorar el aprendizaje y así la práctica de consultoría (o creación de nuevos proyectos de intervención) a través de la adopción de nuevos modelos en materia de sostenibilidad e innovación. Estas tendencias a pesar de ser estudiadas en los distintos proyectos carecen de implementación por lo que puede aprovecharse esta área de oportunidad para el fortalecimiento de los equipos de trabajo, fortalecer las prácticas de innovación y sostenibilidad y así afianzar una cultura organizacional con un enfoque en innovación sostenible.

1.4 Análisis del contexto y el entorno de la organización

1.4.1. Contexto de la empresa

DATOS GENERALES DEL CLIENTE: Centro Universidad Empresa (CUE)
Responde a la DIC (Dirección de Integración Comunitaria) que a su vez responde a Rectoría del ITESO (Instituto de Estudios Superiores de Occidente)
Ubicación: Edificio G, Interior del campus ITESO Dirección: Periférico Sur, Manuel Gómez Morín 8585 Tlaquepaque, Jal. C.P.45604
Teléfonos. 3669-3558, 3669-2916 Página web: universidadempresa@iteso.mx
Personal de tiempo fijo: 25 Personal de tiempo variable o eventual: 50

El CUE es una organización compleja en el que trabajan personal de tiempo fijo, profesores de asignatura, consultores externos, becarios entre otros. Además, por el propósito general que tiene de promover la vinculación, hay otros actores que se coexisten como las empresas que se atienden, los empresarios, colaboradores de las propias empresas, organismos públicos como Bancos o Ayuntamiento y hasta estudiantes de licenciatura que cursan algún Proyecto de Aplicación Profesional dentro del centro.

El Centro Universidad Empresa tiene 23 años se fundó en el año 1997. Se dedica a atender distintas problemáticas sociales en donde se vincula la UNIVERSIDAD y la COMUNIDAD, las problemáticas que atiende son del empleo, emprendimiento y la competitividad empresarial, preferentemente en micro y pequeñas empresas. En este centro de trabajo conviven académicos, profesionistas de diversas carreras empresariales como mercadotecnia, administración de empresas, finanzas entre otras, también se cuentan con ingenieros y consultores de distintas experiencias (tanto de formación como de trayectoria). El propósito de la pluralidad de carreras es para promover también la diversidad de enfoques, estilos de trabajo, perspectivas y así todos sumen a la labor diaria del centro.

Identidad Corporativa del Centro³

El centro Universidad Empresa tiene bien definida su filosofía organizacional y cada año se revisa la planeación estratégica. A continuación se muestra la declaración de misión y visión vigente al momento de realizar este trabajo.

³ Recuperado de la página oficial del CUE:

https://universidadempresa.iteso.mx/web/general/detalle?group_id=25640 diciembre del 2018

Misión: “Somos un centro académico de vinculación, dedicado a la intervención social universitaria y a la formación integral de alumnos, egresados, emprendedores, empresarios y colaboradores con sentido ignaciano; que promueve el desarrollo empresarial, preferentemente en organizaciones micro, pequeñas y medianas, y que genera conocimientos, modelos y metodologías que nos permiten diseñar, operar y evaluar proyectos innovadores que contribuyen a transformar las actuales condiciones socioeconómicas de la región.”

Visión: “Ser un centro universitario líder y reconocido en procesos de vinculación, con fundamento educativo y de negocios que se distingue por

- Su constante innovación y orientación estratégica
- Equipo de trabajo multidisciplinario, congruente, colaborativo y en formación permanente
- Enfoque en la persona y en el desarrollo de las organizaciones
- El desarrollo de proyectos con otros actores con incidencia social
- Intervenciones que generen impactos de corto, mediano y largo plazo, considerando la responsabilidad social con sentido ignaciano”

El CUE opera bajo 3 programas los cuales son⁴:

- Para el emprendimiento y la incubación de negocios
- Para favorecer la inserción de profesionistas en el mercado laboral
- Para el desarrollo empresarial de los micro, pequeños y medianos negocios

La estructura organizacional del centro está dividida en esos tres programas, la última actualización que tuvo la estructura del CUE fue en Julio del 2018, en donde se modificó la Unidad Académica Básica para ser una unidad de vinculación que promueva el aprendizaje

⁴ En otoño del 2019, la estructura de los programas se modificó a la siguiente:

1. Economía Circular
2. Programa de emprendimiento y dinámica empresarial (PROEDEM)
3. PROIPE Programa Para favorecer la inserción profesional y empleo
4. UAB Unidad Académica Básica

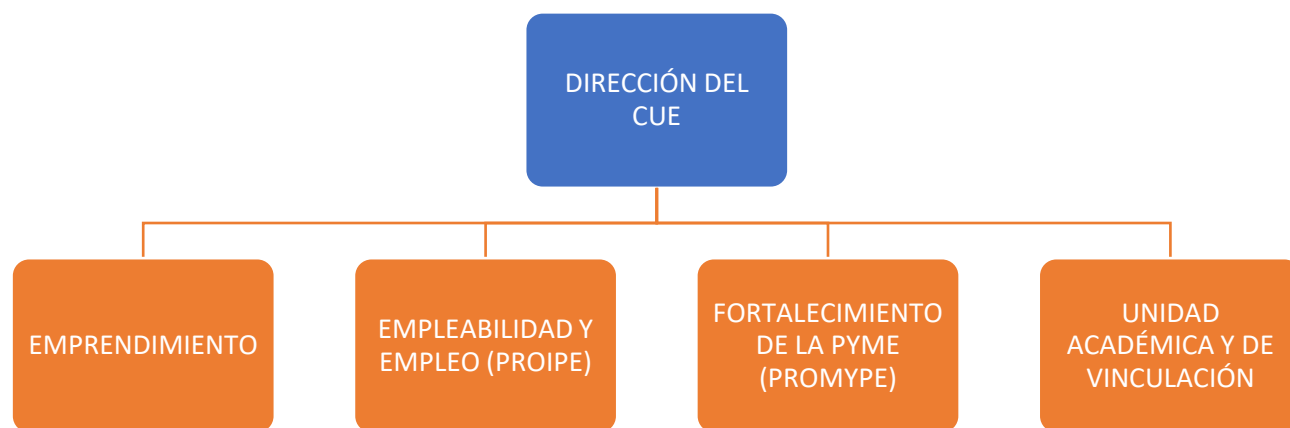
Cabe señalar que el diagnóstico se realizó desde enero 2019 hasta mayo de ese mismo año.

entre los proyectos del centro. Esta Unidad de desarrollo Académico es en donde se albergan proyectos de intervención con estudiantes, Proyectos de Aplicación Profesional (PAP).

Los organigramas que se presentarán a continuación buscan resaltar la estructura del CUE, más no se mencionan los nombres de las personas que están ocupando actualmente las plazas.



Ilustración 1 Estructura del ITESO en dónde se resalta la DIC (Dirección de Integración Comunitaria), entidad que el CUE le reporta



5

Ilustración 2 Ilustración 2 Estructura general del CUE en Programas

⁵ Estructura organizacional en proceso de consolidación por la última actualización en otoño del 2019. Hasta este periodo la estructura oficial es la señalada en este trabajo, sin embargo está en modificación para liberarse la nueva estructura en primavera del 2020

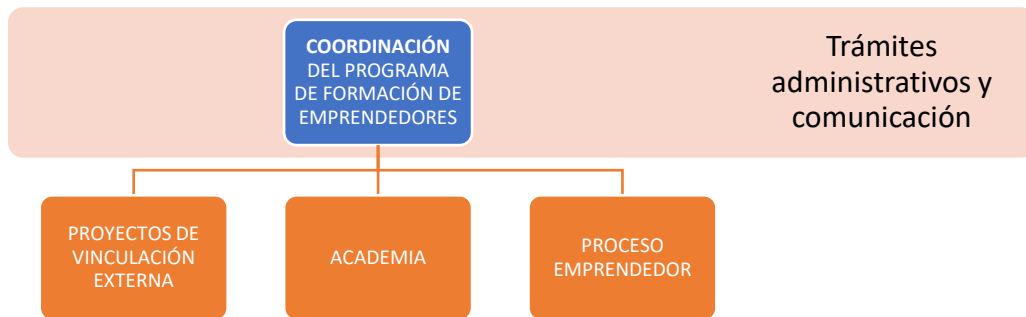


Ilustración 3 Estructura del programa de formación de emprendedores



Ilustración 4 Estructura del programa de Inserción Profesional y Empleo

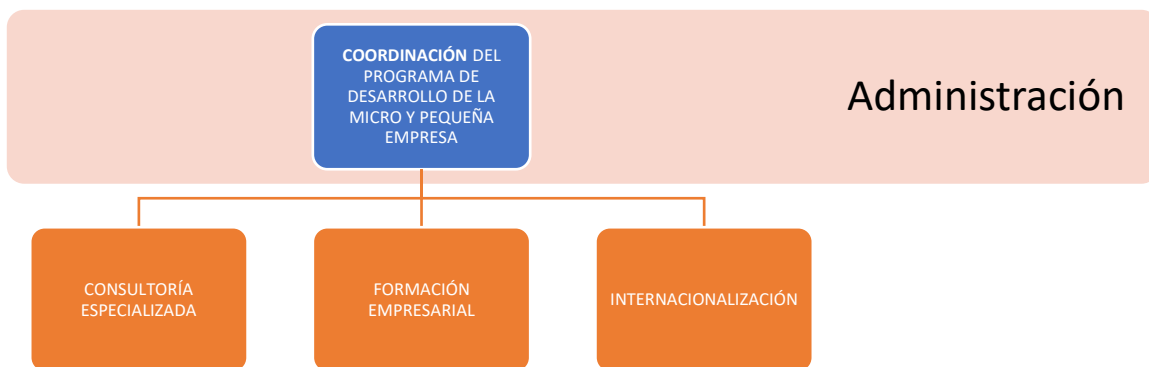


Ilustración 5 Estructura del programa de Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa

1.4.2. Entorno de la organización (contexto de la industria)

Para analizar la industria se elaboró un análisis del entorno cuyo objetivo principal fue **identificar las tendencias más importantes para el Centro Universidad Empresa** en materia

de su práctica más notoria, la intervención en empresas a través de la consultoría. También el estudio ayuda a respaldar la importancia de adoptar una visión de innovación sostenible para el centro. Dentro de las variables investigadas se destacan: variables tecnológicas enfocadas en el proceso de innovación y la práctica de consultoría, se investigaron las dificultades que viven las PYMES después de haberse establecido y sus problemas para crecer, y del mismo modo se identificaron distintas necesidades que pueden ser atacadas desde un proyecto de intervención o consultoría. También se presentan variables sobre tendencias en otras agencias de consultoría para **identificar mejores prácticas al atender empresas**, observación de otros centros universitarios que brindan servicios a empresarios y la tendencia de lo sustentable o sostenible en el mundo para identificar la forma de vincular la práctica realizada en el centro con un enfoque de sostenibilidad para la comunidad.

El enfoque del análisis del entorno fue centrado en el cliente, después centrado en el producto/ servicio ofrecido por el CUE (la consultoría) para posterior identificar las prácticas de consultoría vigentes en el mercado que abonen a la ayuda de la PYME y prácticas de innovación que podrían generar una propuesta de valor al CUE al adoptarlas y hacer ajustes en la metodología según el caso intervenido.

Una de las herramientas usadas en el análisis del entorno fue en análisis de las cinco fuerzas de Porter, sin embargo, se resaltaron las variables de: poder de negociación de clientes y rivalidad de competidores. También se usó el análisis PESTEL, resaltando variables socioculturales y de tecnología, considerándolas las de mayor valor para el análisis.

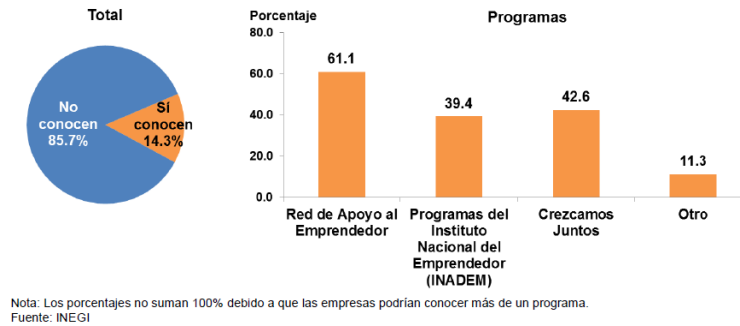
Necesidades de las MYPE (Variable: Mercado-Cliente)

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) existen 4 millones 15 mil unidades empresariales de las cuales el 99.8% son Pymes que se encargan de generar el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% de los empleos. Esto quiere decir que existe una concentración de empresas pequeñas en el país que en su mayoría sufren de los mismos malestares.

Las desventajas en las que viven las MYPES son muy diversas, y la mayoría de las dificultades y problemas se concentran en sus prácticas de gestión. Algunas que se menciona por parte de PROMÉXICO en 2016 son: falta de organización, debilidad competitiva, mal servicio y atención, falta de financiamiento, dificultad para contratar personal especializado, no existe inversión de utilidades, producción con deficiencias de utilidad entre otros, estos problemas deben considerarse y atacarse al momento de brindar algún apoyo a la empresa. Por la misma incapacidad de invertir sus utilidades, las MYPES no tienen capacidad para contratar servicios de especialización que les oriente a la resolución de problemas y les brinde más competitividad, por lo que la oportunidad para las MYPE es buscar ayuda de este tipo de centros orientados al desarrollo y crecimiento de las empresas a precios accesibles.

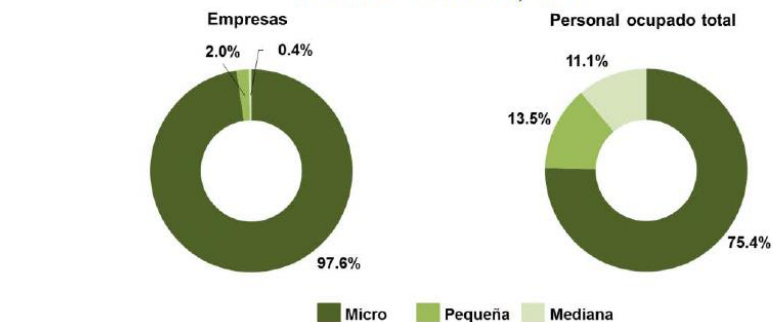
Desafortunadamente son pocas las MYPES que conocen de este tipo de centros o apoyos. Según Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015) apenas el 14% de este tipo de empresas conocen o han tenido oportunidad de participar en algún apoyo gubernamental de asesoría.

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN SU CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE PROMOCIÓN Y APOYO DEL GOBIERNO FEDERAL, 2015



La proporción de MYPES también se ve reflejado por el personal ocupado, es decir, es muy parecida la concentración de personas que trabajan específicamente en MYPES, considerándolas una alta fuente de empleo.

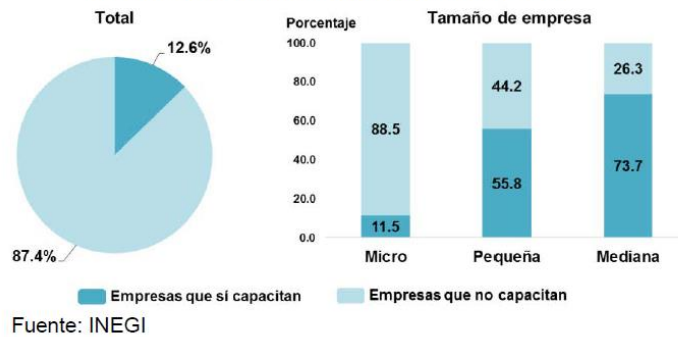
**Gráfica 1
DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS Y DEL PERSONAL OCUPADO TOTAL POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014**



Fuente: INEGI

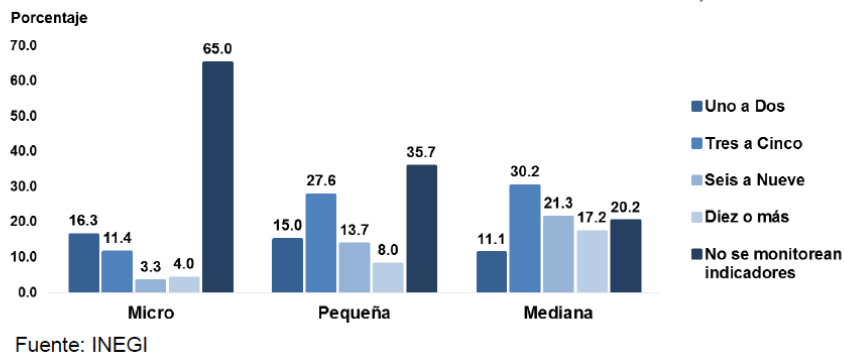
El personal que trabaja en las MYPES recibe poca capacitación, según las estadísticas de esta misma encuesta. Esto significa que carecen de formación, elemento que se encuentra casi siempre presente en las intervenciones que se hacen en el CUE, en donde se apuesta por la formación a la par de que se hace intervención.

Gráfica 4
DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS QUE IMPARTEN
CAPACITACIÓN AL PERSONAL OCUPADO, 2014



Continuando con la descripción de la situación de las MYPES, en estas empresas no se brinda seguimiento a indicadores de desempeño, ya sea del personal o bien de sus equipos de trabajo. Esto pone a las empresas en una situación de desconocimiento de su información que le permita tomar mejores decisiones, es decir, decisiones informadas y de acuerdo con un crecimiento proyectado.

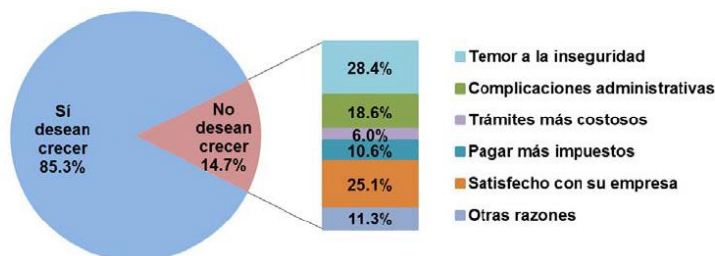
Gráfica 10
DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LOS INDICADORES DE
DESEMPEÑO QUE MONITOREAN POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



En la gráfica se puede destacar la desventaja en las micro y pequeñas empresas en donde el porcentaje de empresas que no monitorean indicadores es de 65% y 35.7% respectivamente, en donde no se monitorean indicadores.

A pesar de la baja expectativa que tienen las MYPES la mayoría de ellas si tienen intención de crecer, el problema es que en muchas ocasiones no saben cómo hacerlo o bien el crecimiento que hacen es descontrolado afectando más a la empresa que beneficiándola.

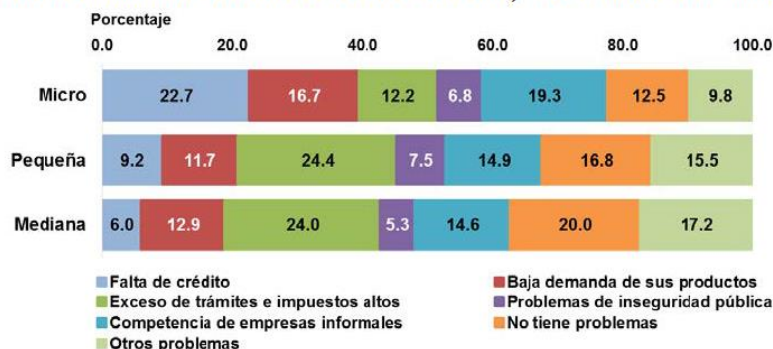
Gráfica 11
DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MICROEMPRESAS SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE EL CRECIMIENTO DE SU NEGOCIO Y RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE NO DESEAN QUE ÉSTOS CREZCAN, 2015



Fuente: INEGI

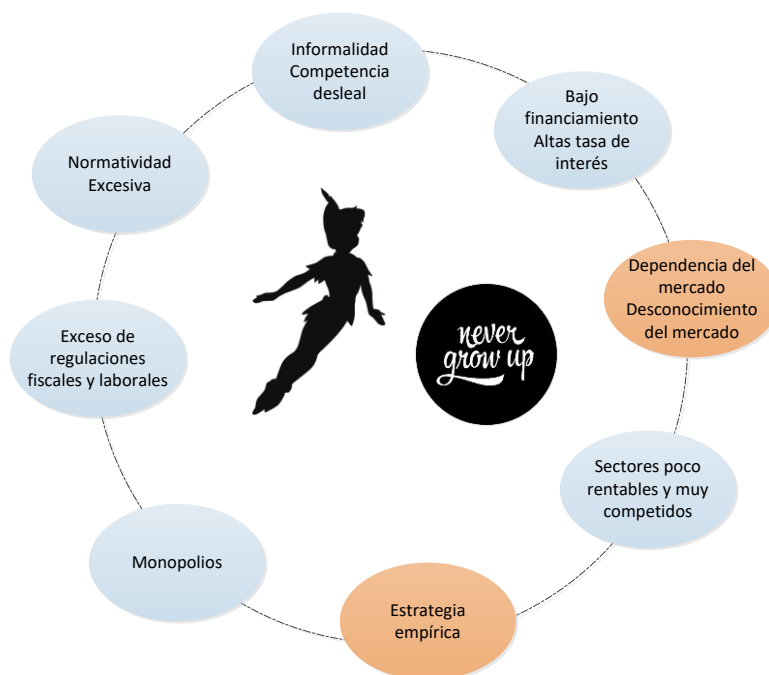
En la misma ENCORCE se pueden identificar algunas razones por las que las MYPES consideran que no crecen, las razones tienen similitud con respecto al artículo de PROMEXICO.

Gráfica 12
DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LA CAUSA PRINCIPAL POR LA QUE CONSIDERAN QUE SUS NEGOCIOS NO CRECEN, POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2015



La mayoría de los problemas que destacan las MYPES en esta encuesta tiene que ver con factores externos, sin embargo, y sin menospreciar la situación del país y las fuerzas del entorno que puedan presionar a las empresas, muchos de los problemas pueden estar más orientados a factores internos. Según el artículo del periódico el País, “El ‘síndrome de Peter

Pan' atenaza a las pymes mexicanas", (Kelly, 2017) a continuación se muestra un mapa mental elaborado con información de este artículo sobre las principales razones por las que las MYPES no crecen.



6

Para esta variable analizada que son los clientes y prospectos se puede empezar a concluir que son diversos los factores que afectan a las MYPES, son factores internos y externos. Les es muy difícil a las MYPES crecer y poder ser realmente productivas ya que las personas carecen de formación o capacitación para resolver problemas internos por su propia cuenta, no es imposible, pero el esfuerzo que deben hacer es mayor. Con eso se recomienda que las MYPES puedan apoyarse de apoyos tanto gubernamentales como privados para que tengan una mayor capacidad de analizar el entorno por su cuenta, identificar los problemas

⁶ Elaboración propia con información del artículo del periódico EL PAÍS: El 'síndrome de Peter Pan' atenaza a las pymes mexicanas y la encuesta ENAPROCE

que tienen y claro potencializar la idea de negocio que empezó con un emprendimiento y ahora es una fuente de empleo significativa en el país.

Prácticas de Consultoría, vinculación y Gestión de otros centros. (Variable de competencia-con un sentido de colaboración)

En el CUE no se ve a sí mismo como competencia de otros centros locales de universidades o de Gobierno, más bien, estas organizaciones se analizan desde una perspectiva de colaboración y complementariedad. A continuación, se muestra una tabla de identificación de algunas universidades que prestan servicios de consultoría, la búsqueda de la información se hizo a través de fuentes secundarias resaltando aquellas universidades que tienen dentro de su portal oficial de internet información sobre servicios de consultorías universitarias, artículos o testimonios expuestos, aprovechando el uso de los medios digitales.

Rasgo	UDG	UNIVA	UP	TEC
Aliados	FOJAL CUVALLES CReCE	FOJAL	CCMX	Red ENLACE E+E Bancomer, Clark, Modet & Cia, Deloitte, Tecnológico de Monterrey, Endeavor, Baker&McKenzie.
Servicios ofrecidos	Consultorías Universitarias Consultoría tecnológica Asesoría empresarial	Consultorías Universitarias	Consultoría profesional	Consultoría especializada en: MKT Gestión RH Electrónica Sistemas Ingeniería Industrial Servicios de vinculación a

				empresas y emprendedores
Página web	http://www.udg.mx/es/servicios/catalogo/consultor-universitarias	http://www.univa.mx/sedes/puerto-vallarta/servicios/centro-de-desarrollo-empresarial-cedem/consultorias-universitarias	https://www.up.edu.mx/es/guadalajara	http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/Campus/CVA/Cuernavaca/Soluciones+empresariales/Clinicas+empresariales/
Indicadores	Presentan indicadores en página web	Presentan indicadores en página web	No figuran indicadores ni convocatorias	No figuran
Testimonios	No figuran testimonios	No figuran testimonios	No figuran testimonios	No figuran testimonios

La información presentada en las páginas web de centros universitarios que brindan servicios de consultoría es escasa, desaprovechando en su mayoría el uso de canales digitales para promocionarse y posicionarse.

Por otro lado, los rasgos destacables detectados son la vinculación con otros organismos o aliados que les brindan recursos para que los proyectos operados sean sostenibles. El CUE colabora activamente con otras universidad e instancias de Gobierno, incluso se comparten contactos a través de las Universidades. Definitivamente el CUE tiene muchas capacidades para generar vinculación con aliados, la desventaja es la permanencia de aliados o la búsqueda constante de más, práctica que no es del todo continua.

Se sondeó a un Centro hermano, del Small Business Development Centers (SBDC,2018) este está ubicado en el estado de Nueva York, a continuación, se enlistan algunos elementos clave a la hora de hacer y gestionar la consultoría y el propio centro para seguir abonando al tema de paradigmas de consultoría y la gestión de centros. Es decir, desde la perspectiva

de un director de un centro SBDC. Las prácticas que el director (Arnaldo Sehwerert) destaca son:

- **Generación de publicaciones** sobre experiencias en consultoría: apoyo para consultores. Difusión del conocimiento.
- **Red de consultores** para resolver dudas particulares: chat global de consultores
- **RESEARCH NETWORK:** Servicio para la búsqueda de información para análisis del entorno, especializado para negocios. (Equivalente a los servicios ofrecidos en la biblioteca ITESO, sin embargo, en Estados Unidos se cuentan con asesores especializados en búsqueda de información para negocios)
- **IMPACTOS MQS** (Equivalente a la plataforma NEOSERRA que se utiliza en el Centro), monitoreo constante y reportes mensuales de toda la unidad

Después de analizar las prácticas que hace este otro centro, existe un área de oportunidad importante para el CUE ya que son pocas las publicaciones sobre las experiencias en la consultoría que se difunden existen mucha información que no se aprovecha y que podría ser un elemento de valor en la práctica que se hace desde el centro.

Modelos de consultoría y sus paradigmas (Variable tecnológica) y de innovación

Existen diversas maneras de ayudar a las MYPES, las empresas pueden recibir apoyos económicos del gobierno, participar en proyectos de aceleración, ser asesorados por algún experto, recibir mentorías, asesorías o formación empresarial, sin embargo, en este estudio se profundiza el apoyo de las MYPES desde proyectos de consultoría o intervención. La consultoría es un proceso de asesoría y cambio, que consiste en la aplicación de una serie de técnicas y metodologías con la finalidad de diseñar e implementar propuestas de mejora

para incrementar la calidad, productividad y competitividad en la organización atendida.

(Lourdes Münch, 2015)

Es de gran utilidad en este estudio tener la perspectiva de la consultoría como los productos o servicios que se ofertan en el mercado para las MYPES, (servicios que son ofertados por el CUE), con el propósito de analizarlos desde un enfoque crítico que abonen a mejorar la práctica de consultoría per se y no como marco de referencia de la propia intervención de este proyecto.

Los enfoques básicos de consultoría en el entorno son muy diversos, sin embargo existen elementos que pueden diferenciarlos en dos grandes tipos de intervención que tiene que ver con el involucramiento del consultor con los clientes, el enfoque tradicional y la consultoría de procesos. El enfoque tradicional es cuando el consultor define los proyectos a hacer y la empresa los ejecuta, la consultoría de procesos es un proceso más cercano de acompañamiento con la empresa en donde el consultor se relaciona con la cultura organizacional para promover un cambio planeado. (Lourdes Münch, 2015).

Los tipos de consultoría identificados en este estudio son: consultoría especializada y consultoría sistémica, la diferencia radica en hacer una intervención profunda en un área funcional de la empresa o bien, tener un enfoque sistémico que permita visualizar a la empresa como un sistema en donde los distintos elementos que coexisten en la organización se identifican y analizan para definir propuestas de mejora de impacto integral. La consultoría de procesos con enfoque sistémico es la usada con más frecuencia en el Centro Universidad Empresa, tener ese enfoque, dota al centro de mejores capacidades para atender a las empresas.

Las técnicas de consultoría son muy variadas, cada consultor cuenta con un bagaje de herramientas que suelen usar al momento de la intervención. Este repertorio depende de la etapa de consultoría en la que se necesite usar y también de la formación del consultor, por ejemplo, para analizar la problemática de una organización se pueden usar técnicas cualitativas y cuantitativas de análisis, por ejemplo: mapa de problemática, árbol de problemas, diagrama de Ishikawa, modelos matemáticos, herramientas estadísticas etc. El reto para las personas que hacen consultoría no es forzar la adaptación de técnicas o herramientas, sino, la construcción de nuevos modelos de acuerdo con el contexto de la empresa, madurez, perfil de los empresarios, problemática entre otros. es decir, el consultor tendría que innovar en formas de hacer la propia intervención dependiendo del caso atendido y el contexto en el que se desenvuelve la empresa.

De la revisión de literatura sobre modelos de consultoría destaca (Lourdes Münch, 2015) y (Kubr, 1999) El modelo principal que resaltan al momento de intervenir en las empresas es el orientado a la **resolución de problemas**, este enfoque permite resolver de forma inmediata una situación de vulnerabilidad que padezcan las empresas. “Normalmente el empresario(a) se encuentra atrapado en una gran cantidad de problemas y suele sentirse agobiado por asumir el rol de persona-orquesta.” (Límite Zero, 2003) algo que aconseja esta asociación es que además de atacar problemas, no se debe perder de vista las oportunidades. No se trata de sólo brindar consultoría de alta especialidad, sino que debe ir más hacia la integralidad, viendo a la empresa como un sistema capaz de aprovechar todas sus capacidades. Esto solo se puede lograr si el consultor tiene una mirada

amplia de modelos, apertura y visión innovadora para atender a las empresas en distintos enfoques.

En el Centro Universidad Empresa se ofrecen distintos talleres de formación y existe uno específicamente para consultores, llamado: Consultoría desde la Visión sistémica (Carlos Rodriguez, 2018), ahí se estudian nueve modelos de consultoría para no olvidar al momento de atender a la MYPE. Los modelos se presentan en la ilustración siguiente:

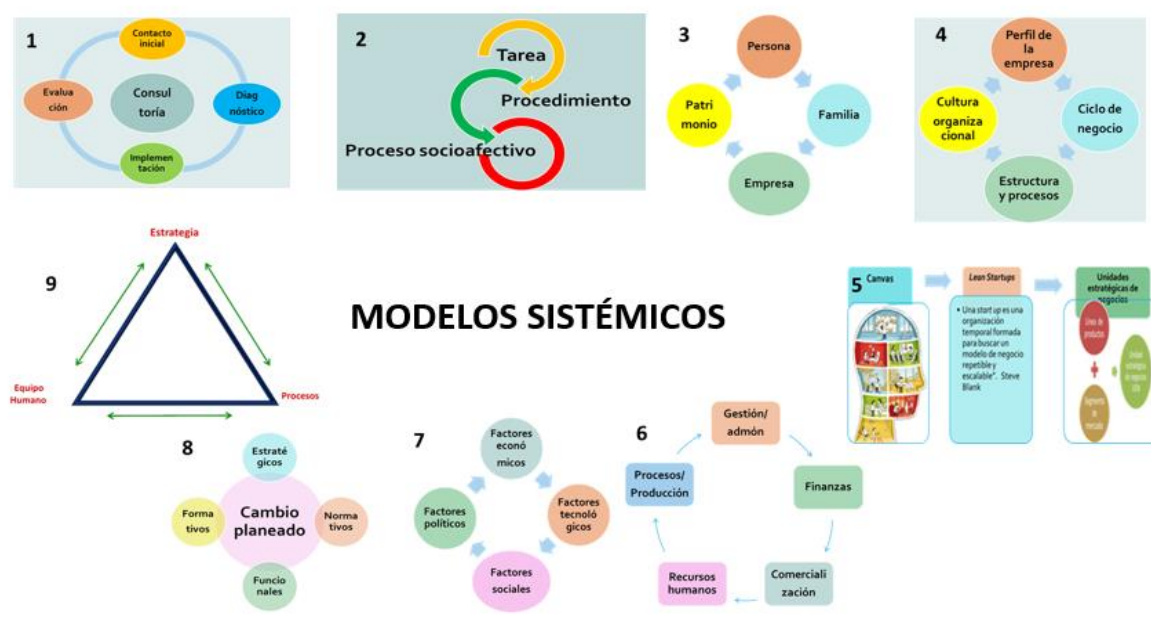


Ilustración 6 Modelos de Consultoría con enfoque sistémico

Los modelos de consultoría de la ilustración de arriba fueron presentados por dos consultores del CUE: Carlos Rodriguez Combeller y Juan Carlos Eguía Dibildox, durante el taller consultoría desde la visión sistémica, son modelos que han sido estudiados desde diferentes autores y que ellos, en el taller, destacan estos como los más importantes desde su visión personal y trayectoria como consultores. Estos modelos son usados por ellos de acuerdo con el caso atendido. Durante el taller, se repite constantemente que el consultor debe tener la habilidad de moldear el proceso de consultoría para el beneficio de la empresa

y las personas a través de un proceso de cambio planeado, y si un modelo, técnica, herramienta, estrategia no funciona durante la relación cliente-consultor, es necesario hacer el ajuste durante la marcha por el bien de la empresa. Los modelos se presentan como un marco de referencia sobre la práctica de consultoría promovida desde el CUE.

1. **Proceso de consultoría:** etapas de proceso de consultoría en donde se muestran como cíclicas, en donde ninguna etapa se da por terminada o consolidada, esto abarca tanto el contrato psicológico, como un factor que es necesario mantener en todo momento y no sólo en el contacto inicial.
2. **Proceso socioafectivo:** en donde la importancia de la tarea, procesos y relaciones humanas. Una consultoría no debe inclinarse a un solo elemento si no tener un equilibrio entre la relación con el cliente pero también la ejecución de tareas.
3. **Empresas familiares:** las empresas familiares se tratan de manera muy particular en las intervenciones, enfocándose más en la interacción que tiene cada uno de los miembros en la organización, del mismo modo, la visión a futuro de cada uno de los involucrados.
4. **Empresas de accionistas:** cuando el tema familiar ya no es un problema, en este modelo se observan otros componentes que tienen que ver con elementos que figuran más en empresas de accionistas (sin embargo, en empresas familiares también aparecen) aquí se habla sobre la cultura organizacional y la estructura.
5. **Startups:** enfoque en empresas de rápida aparición y con atractivas utilidades, en donde las intervenciones ágiles y con un enfoque permanente en el entorno es crucial.

6. **Enfoque sistémico de áreas funcionales:** las áreas de las empresas no deben ser tratadas como unidades separadas o departamentalizadas, ya que se produce un efecto sistémico en cada una de ellas, haciendo que la problemática sea compleja.
7. **Entorno:** vigilancia permanente en lo que pasa en el entorno, competencia, tendencias, oportunidades y amenazas.
8. **Cambio planeado:** al momento de promover un cambio planeado, existen elementos importantes a recordar para conducirlo con más éxito.
9. **Dimensión estratégica, cultural y de estructura:** las empresas interactúan entre estas dimensiones, en donde la definición de la estrategia es lo primero, sin embargo, los factores culturales y estructurales deben ir alineados a la visión compartida.

Existe un área de oportunidad en el CUE tanto para la creación de nuevos modelos de consultoría, así como permear una cultura que permita adoptarlos, aplicarlos y hacer los ajustes pertinentes. La ventaja de esto es mejorar la práctica de consultoría teniendo una visión más estratégica, de innovación y claro sin perder el enfoque de que los servicios de consultoría sean sostenibles en el tiempo. En el siguiente apartado se describirán algunas tendencias en temas de consultoría que podría beneficiarse el centro.

Necesidades específicas en Consultoría para los Clientes-Prospectos (Tendencia social-tecnológica)

A través del buscador GOOGLE se identificaron las búsquedas más comunes con la conjugación de la palabra Consultoría⁷ esto con un buscador delimitado a México. Los resultados son los siguientes.

⁷ Búsquedas de Google hechas el 07/03/19 a las 8:00pm

consultoría consultoría administrativa consultoría para la sostenibilidad consultoría empresarial consultoría ambiental consultoría administrativa e inteligencia de negocios pdf consultoría claudia álvarez consultoría de negocios consultoría de procesos consultoría definición consultora natura	Descartando definiciones y lugares, las personas buscan servicios de consultoría con: • Sostenibilidad • Ambiental • Inteligencia de negocios • Procesos
consultoría en consultoría en recursos humanos consultoría en marketing digital consultoría en marketing y comercialización consultoría en inglés consultoría en gestión de riesgos consultoría en administración consultoría en ti consultoría en seguridad industrial lamar s.a. de c.v consultoría en desarrollo organizacional consultoría en eficiencia operativa y de negocios	Descartando definiciones y lugares, las personas buscan servicios de consultoría con: • Recursos humanos • Marketing digital y comercialización • Gestión de riesgos • Desarrollo organizacional • Eficiencia operativa y de negocios
consultoría para consultoría para la sostenibilidad consultoría para restaurantes consultoría para los derechos humanos y el desplazamiento consultoría para pymes consultoría para emprendedores consultoría para startups consultoría para el diseño y construcción de infraestructura educ bid-mineduc consultoría para mapeo de actores e impacto potencial de la econ circular en chile consultoría para verificación de activos de software de microsoft consultoria para municipios	Descartando definiciones y lugares, las personas buscan servicios de consultoría con: • Sostenibilidad • Restaurantes • Derechos humanos • Startups
consultoría d consultoría de negocios consultoría de procesos consultoría definición consultoría de recursos humanos consultoría de estrategia y operaciones consultoría de imagen consultoría de negocios y administración corporativa consultoría de marketing consultoría de ti consultoría de empresas	Descartando definiciones y lugares, las personas buscan servicios de consultoría con: • Negocios • Procesos • Recursos humanos • Estrategia y operaciones • Imagen • Negocios y administración

Con respecto a la información anterior, se puede sondear que las empresas buscan consultoría en temas de sostenibilidad, medio ambiente, temas tecnológicos o una

consultoría de alta especialidad que apoye a una certificación o bien a la implementación de un proceso específico.

También se agrega información sobre Google TRENDS y las búsquedas hechas de la palabra CONSULTORÍA a nivel mundial, Estados Unidos y México. A continuación, se enlistan los temas más comunes y en incremento sobre la palabra consultoría en esas locaciones.

Nivel Global:

TOP		RISING- EN CRECIMIENTO	
Consultor	100	Sociedad mercantil	350%
Negocio	78	Consultoría gerencial	140%
Empresa	26	Centro Nacional de Consultoría	70%
Servicio	12	Encuesta	60%
Ingeniería	11	ABeam Consulting	50%
Empresa	10	Análisis Informático	40%
Consultoría gerencial	10	Consultor de negocios	40%
Sociedad por acciones	10		
Gestión	9		
Acción	9		
Trabajo	6		
Estrategia	6		
Mercadotecnia	6		
Finanzas	6		
Tecnología de la información	5		
Recursos humanos	4		
Contrato	4		
Construcción	4		
Carrera profesional	4		
PwC	4		
Medio ambiente	4		
Reclutamiento	4		
Tecnología	4		
Asistencia sanitaria	4		
Recursos humanos	4		

Nivel Estados Unidos

TOP	
Consultor	100
Negocio	95
Empresa	16
Empleo	13
Consultoría gerencial	12
Gestión	7
Servicio	7
Asistencia sanitaria	7
Salario	6
Ingeniería	6
Carrera profesional	5
Consultoría Tecnológica	5
Tecnología de la información	5
Estrategia	5
Mercadotecnia	4
Deloitte	4
Pasantía	3
Finanzas	3
Tecnología	3
Washington D. C.	3
McKinsey & Company	3
Recursos humanos	3
Software	3
Accenture	3
Educación	3

RISING – EN CRECIMIENTO	
Medio ambiente	600%
Consultoría gerencial	350%
Aprovisionamiento	180%
Cifra de negocios	130%
Fusiones y adquisiciones	110%
Calidad	100%
SAP SE	90%
Consultoría ambiental	80%
Recursos propios	70%
Reglamento	70%
Ejecutivo	60%
Contrato	60%
Capgemini	50%
Oliver Wyman	50%
Industria	50%
Telecomunicación	50%
Auditoría	50%
Banca de inversión	50%
Sociedad de negocios	50%

Nivel México

TOP	Rank	RISING	Aumento puntual
Servicio	100		
Consultor	97	Consultoría gerencial	500%
Empresa	86	Patrimonio	500%
Gestión	67	Consultoría TI, S.A. de C.V.	500%
Negocio	65	Oficina de servicios	300%
Ingeniería	45	Defensa Civil	300%
Medio ambiente	41	Visión	250%
Finanzas	37	DNA Consultores	250%
Fiscal	35	ABC	200%
Proceso	35	Misión	190%
Consultoría ambiental	33		
Recurso	33		
Seguridad	31		
Recursos humanos	29		
Proyecto	28		
Estrategia	23		
Mercadotecnia	23		
Curriculum vitae	23		
Natura	21		
Visión	16		
DNA Consultores	8		
Consultoría TI, S.A. de C.V.	7		
Patrimonio	7		
Misión	7		
Consultoría gerencial	6		

Dentro del análisis en Google TRENDS de las tendencias de búsqueda en la palabra consultoría, se puede ir identificando los distintos servicios específicos de consultoría que se podrían perfilar para el centro, es decir, como existe un mercado buscando estos servicios, es momento de centrarse en el mercado e identificar que tendencias se pueden adoptar para brindar servicios de consultoría de acuerdo con lo que el propio mercado está pidiendo.

En la siguiente tabla se resumen los servicios de consultoría específicos que está buscando el mercado, es decir, un resumen del análisis del buscador y Google TRENDS.

Enfoques de consultoría	Especialidad-Tendencias	Negocios con necesidad de consultoría
• De procesos • Estrategia • Finanzas • Inteligencia de negocios • Recursos humanos • Marketing: digital y otros • Desarrollo organizacional • Eficiencia operativa • Imagen • Calidad • Auditoría	• Derechos humanos • Sustentabilidad • Ambiental- Medio ambiente • Startups • Ingeniería • Tecnologías de la información • Tecnológica - Tecnología-Software • Fiscal • Proyectos • Patrimonio	• Restaurantes • Banca - bancos • Construcción • Educación • Telecomunicaciones • Emprendedores

Ilustración 7 Tabla general del análisis de tendencias

Dentro del Centro Universidad empresa, se atienden diversos giros de negocio, entre esos se han atendido restaurantes, empresas de telecomunicaciones, educación y por supuesto emprendedores, lo que permite confirmar que en tipos de empresas se está atendiendo al mercado. Del mismo modo se identifican los tipos de enfoque de consultoría en las cinco áreas funcionales de la empresa y también áreas transversales, el CUE también ha respondido a tener enfoque sistémico de consultoría y por lo tanto ir con respecto a las necesidades del mercado.

Sin embargo, analizando las tendencias en temas de especialidad o bien, que otro tipo de consultoría buscan las empresas, no en todos está presente el CUE, por ejemplo, en temas de sostenibilidad, sustentabilidad, fiscal, medio ambiente, derechos humanos y tecnológica.

Por una parte, los temas tecnológicos se pueden atender desde otra entidad de la Universidad que es el centro tecnológico, lo que permite descartar temporalmente esta tendencia, pero existen todavía tendencias que podrían ser atendidas.

Referentes en el mercado – Análisis en firmas de consultoría internacional.

La página web Vault.com⁸ realiza desde hace varios años un ranking de las mejores consultoras estratégicas donde trabajar. La metodología que utiliza *Vault* se basa en los siguientes factores:

Cultura de la firma: 25% - Equilibrio trabajo/vida privada: 25% - Salario: 20% -

Prestigio de la firma: 20% - Panorama general del negocio: 5% - Transparencia: 5%

Estos factores van más en torno con la cultura organizacional, considerándola con un 50% (sumando la cultura en general y el equilibrio de trabajo que también es un elemento que describe la cultura). La cultura en firmas de consultoría según estas firmas, las hace ser referente y tener un prestigio en el mercado. A continuación se enlistan las agencias con mayor prestigio y que al mismo tiempo son consideradas como las mejores agencias de consultoría para trabajar, conocerlas permite al centro tomarlas de referente para el desarrollo de nuevas prácticas con un enfoque en innovación, no se pretende competir a un nivel global como lo hacen estas agencias ya que el propósito del centro no es lucrar sino generar más valor a las empresas y volverlas más competitivas, y esto podría tener un mayor impacto si se brindan mejor los servicios atendidos y se trabaja mejor desde dentro de la organización.

⁸ <http://www.vault.com/company-rankings/consulting>

Lista de las tres mejores agencias de consultoría y sus servicios, la posición obtenida es con respecto al estado de su cultura organizacional.

FIRMA	SERVICIOS DE CONSULTORÍA OFRECIDOS ⁹
McKinsey & Company	Design and McKinsey Digital Implementation Learning Programs for Clients Marketing & Sales McKinsey Analytics Operations Organization RTS Risk Strategy & Corporate Finance Sustainability
The Boston Consulting Group, Inc.	Big Data & Advanced Analytics Change Management Corporate Development & Finance Diversity & Inclusion Enablement Globalization Growth Innovation & Product Development Lean & Manufacturing Marketing & Sales M&A and Divestitures Operations People & Organization Post-Merger Integration Pricing Procurement Smart Simplicity Social Impact
Bain & Company	Advanced Analytics Agile Change Management Corporate Finance Customer Strategy & Marketing Digital Information Technology Mergers & Acquisitions Operations Organization Performance Improvement Private Equity Strategy Sustainability Transformation

⁹ <http://www.vault.com/company-rankings/consulting/best-consulting-firms-prestige/?sRankID=77>

Cada una de las tres mejores agencias ofrecen dentro de sus servicios, consultoría en temas de sostenibilidad, sustentabilidad o impacto social. Una tendencia que los líderes ya han adoptado y que la oportunidad está vigente para que centros como el CUE puedan adoptar al momento de brindar servicios de consultoría.

Una firma de consultoría identificada es Canva Consultores (CanvaConsultores, 2018), explorando la oferta de servicios, se identifica que ellos han apropiado ya el enfoque en sostenibilidad, de esta forma los servicios que prestan, además de ser para ayudar a las empresas a resolver problemas y volverlas más competitivas, también se preocupa por sembrar prácticas de sustentables en ellas. Se pueden encontrar diferentes estudios gratuitos publicados en su página web, entre ellos el resumen de tendencias en reputación y gestión de intangibles. En la siguiente ilustración se muestra parte del estudio anual que hacen sobre este tema y se observa otro elemento importante para la sostenibilidad que es la economía circular¹⁰



Ilustración 8 Tendencias en sostenibilidad del informe de reputación y gestión de intangibles de CanvaConsultores

¹⁰ **Economía circular** se presenta como un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción de los elementos: minimizar la producción al mínimo indispensable, y cuando sea necesario hacer uso del producto, apostar por la reutilización de los elementos que por sus propiedades no pueden volver al medio ambiente. <https://www..com/desarrollo-sostenible/en-que-consiste-la-economia-circular/>

También se encuentra la agencia de consultoría Bain and Company¹¹ que tiene una línea estratégica para atender casos con enfoque de sustentabilidad. “Los esfuerzos de sostenibilidad deben estar anclados en los aspectos fundamentales del negocio. Podemos ayudarlo a abordar los problemas críticos relacionados con la estrategia de sostenibilidad, el impacto ambiental y social de las operaciones, el compromiso de las partes interesadas y el crecimiento relacionado con la sostenibilidad y las oportunidades de costos.” Dice la firma en su página web. El caso de Bain and Company es otro claro ejemplo para orientar los servicios como centro hacia la sostenibilidad.

Tendencia en Consultoría para la Sostenibilidad y medio ambiente. Modelo de consultoría para la sostenibilidad.

Dentro de las tendencias analizadas en el apartado anterior, se pretende abordar y profundizar un poco más el tema de sostenibilidad y medio ambiente ya que es una oportunidad de gran valor para el centro y además va de acuerdo con la visión ignaciana que tiene la Universidad.

El movimiento de sustentabilidad y sostenibilidad es cada vez más fuerte, más empresas se suman a esta macrotendencia y ponen su granito de arena para contribuir de forma positiva al mundo. Un ejemplo es una agencia de comunicación orientada específicamente en la sostenibilidad (ECOAVANTIS, 2018) esta agencia genera planes y estrategias de comunicación con enfoque en sostenibilidad.

¹¹ Sustainability & Corporate Responsibility: <https://www.bain.com/es/consulting-services/sustainability-corporate-responsibility/>

Otro ejemplo es la firma de consultoría CANVAS CONSULTORES: “Somos una firma de consultoría estratégica especializada en responsabilidad social corporativa. Ayudamos a nuestros clientes a mejorar su desempeño integrando la sostenibilidad en la forma de gestionar su negocio y en las relaciones con sus grupos de interés.” (CANVACONSULTORES, 2018)

Un último ejemplo es la agencia GLOBAL PRL, que, de nuevo, brinda específicamente servicios de consultoría con enfoque de sostenibilidad. (GLOBAL PRL, 2018) A pesar de que estas agencias son internacionales y no representan una amenaza en el nivel de rivalidad de empresas de consultoría a nivel local, si ayuda a identificar que es necesario que los esfuerzos de consultoría que se hagan en las empresas estén orientados también en conocer los elementos clave de la sostenibilidad y así brindar a las empresas las herramientas clave para contribuir más.

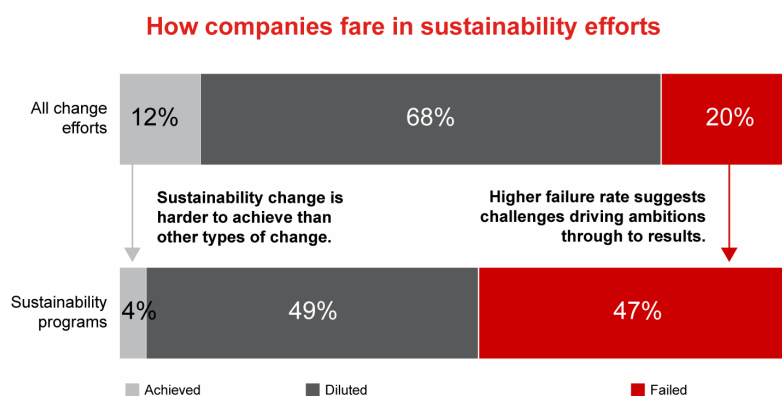
Actualmente la labor del CUE es atender a las empresas a resolver sus problemas, fortaleciéndolas y haciéndolas más competitivas, sin embargo, si se pudiera alinear la intervención al mismo tiempo a los objetivos de la sostenibilidad que el mundo nos está exigiendo, generando un efecto dominó en las empresas, que son organismos capaces de hacer un cambio en el entorno.

Imagínense si, además de fortalecer a las MYPES a través de procesos de distintos procesos de intervención, también se consolidaran prácticas de sostenibilidad dentro de esas empresas, el propósito de la intervención sería más trascendental y con una perspectiva más amplia del futuro y de la situación actual que se vive en el mundo. Las empresas por sí solas presentan dificultades para promover iniciativas de responsabilidad

social, pero ¿cómo sería dar servicios de consultoría para promover e instaurar esas prácticas?

Importancia y retos de adoptar un modelo de sostenibilidad en las MYPES. (Variable tecnológica-social)

Implantar modelos de sostenibilidad es realmente complicado, según una encuesta realizada por la agencia Bain and Company:



Sources: Bain "Next Practice" Sustainability Survey, 2018 (n=297); Bain Risk History Survey, 2018 (n>400)

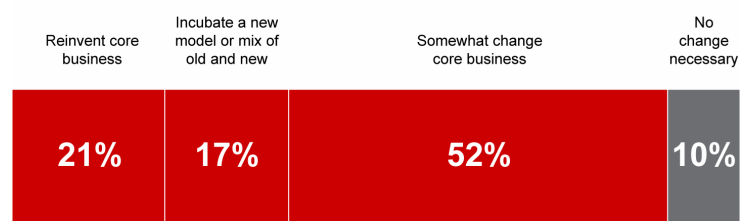
Existe una oportunidad para toda agencia de consultoría ya que las empresas tienden a fracasar cuando intentan implantar modelos de sostenibilidad por su cuenta. Para ayudar a los cambios en sostenibilidad, la clave es apostar a hacer ajustes en el *Core business*¹²según la encuesta de Bain and compay, en donde enlista en dónde deben hacerse los cambios al querer implantar una sostenibilidad.

¹² Core Business:

El área o actividad principal en la que se fundó una empresa y es en donde esta compañía se centra o enfoca y despliega sus operaciones comerciales. <http://www.businessdictionary.com/definition/core-business.html>

How much change is required for sustainability?

Percentage of companies by change required



Source: Bain "Next Practice" Sustainability Survey, 2018 (n=297)

Pero a todo esto, ¿por qué las empresas tendrían que adoptar un modelo de sostenibilidad?

La sostenibilidad se define como: "el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas." (Comisión Brundtland, 1987). Si las empresas continúan trabajando de la misma manera, sin percatarse y sensibilizarse de lo que pasa en el entorno que las rodea, estarían comprometiendo las capacidades de las futuras generaciones. En mi trayectoria como consulta de empresas, sólo 1 de cada 10 empresas que he tenido el privilegio de atender, promueve prácticas de responsabilidad social y ambiental. Del mismo modo, los casos de todo el CUE son pocos los que rescatan prácticas de desarrollo sostenible.



Ilustración 9 Los tres ejes del desarrollo sostenible

La ilustración anterior resalta la coexistencia pacífica y armoniosa de los tres ejes para el desarrollo sostenible, en donde las empresas tendrían que conocer lo que implica cada eje para que su práctica empresarial para obtener ingresos no afecte a temas sociales y ambientales.

Dentro del CUE en el programa PROMYPE se tiene una ilustración que se permea a través de distintos proyectos parecido al de desarrollo sostenible, se presenta a continuación:



Ilustración 10 Intervención con propósito PROMYPE

La ilustración anterior promueve una intervención con propósito en donde elementos de sostenibilidad no se vean afectados, tales como el eje social: empleados y empresario, así como el eje ambiental: entorno. Sin embargo, no se incluye a la comunidad como un elemento del eje social que también debe ser considerado. Esta intervención con propósito es un elemento a que el proyecto promueve recordar al momento de hacer consultoría, sin embargo, no existe un modelo específico de que hacer para promover prácticas específicas de desarrollo sostenible en las empresas, lo que es una oportunidad para el centro, de desarrollar uno que impacte a las empresas.

Dentro de este estudio se precisó destacar y profundizar el tema de sostenibilidad ya que se arrojó como una **tendencia global en crecimiento** que el Centro Universidad Empresa podría adoptar.

Mapa resumen de las variables investigadas para el análisis del entorno

El siguiente mapa resume las variables que fueron investigadas en el estudio anterior y del mismo modo se recomiendan tener presentes para el CUE al momento de ejercer su práctica en los diferentes programas y proyectos.

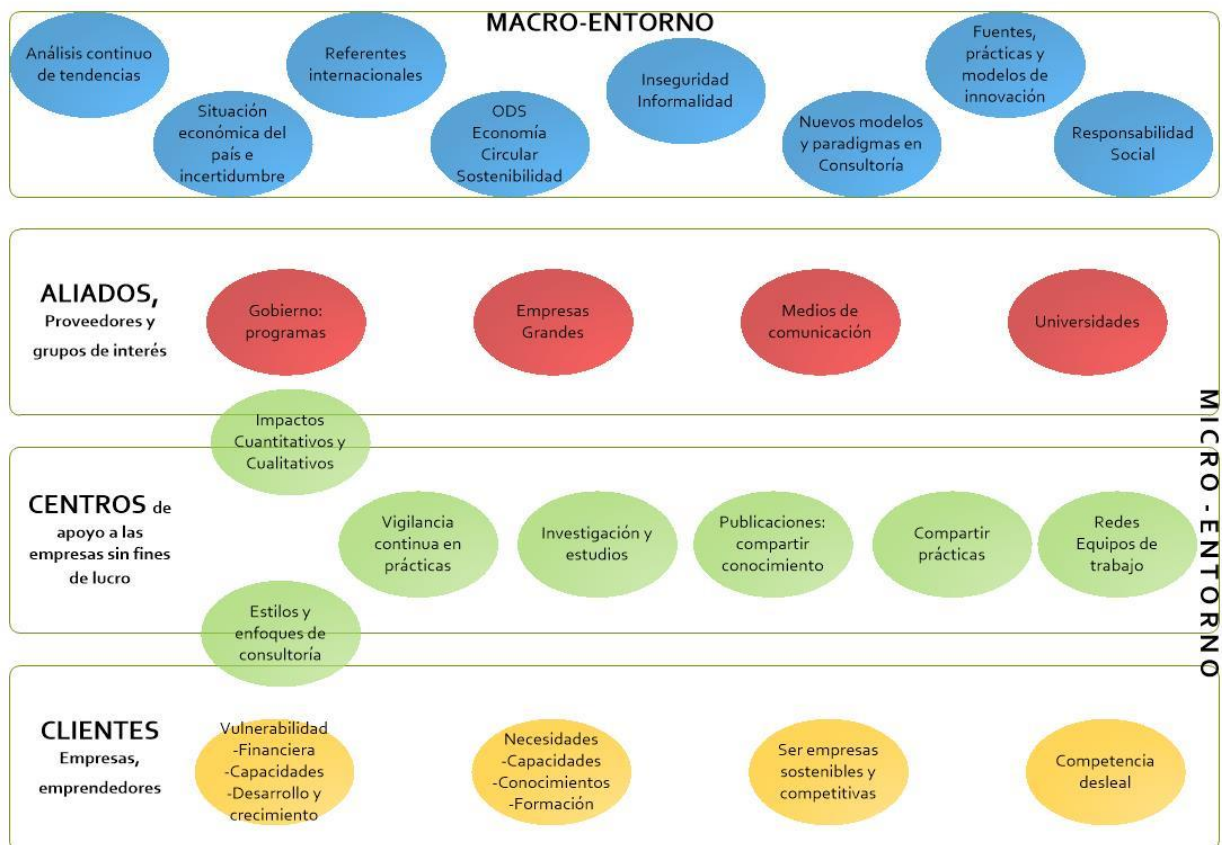


Ilustración 11 Mapa de variables investigadas

Conclusiones sobre el análisis

Existe una clara necesidad en las MYPES para ser apoyadas para diversas problemáticas de acuerdo con la visión deseada de crecer. Desafortunadamente las empresas no reciben apoyos suficientes o los desconocen, la intención del CUE es atender con enfoque y en la medida de la posible a la mayor parte de este tipo de empresas. Para eso, se utilizan distintos proyectos o servicios que se ponen a disposición de la MYPE, uno de ellos, la consultoría.

La práctica de consultoría en el CUE se fortalece constantemente a través de la formación de sus consultores, sin embargo, en ocasiones se descuida volver a mirar hacia el cliente y orientar los servicios a las necesidades actuales o latentes de los empresarios y el mercado potencial.

Por ejemplo, en temas de sostenibilidad, el desarrollo de una empresa no debería estar condicionado a el uso irracional de los recursos que existen en el planeta, de hecho, por el estilo de vida que se maneja hoy en día, deben ser más las empresas alineadas a un enfoque de sostenibilidad.

La urgencia de adoptar modelos como el de la sostenibilidad es alta y más que reflexionarlo, hay que ir a la acción. La creación de esos modelos fueron prácticas de innovación, muchas empresas ya las están adoptando, pero aún no es suficiente. El valor que le da la innovación para la sostenibilidad de las organizaciones es la creación de diversos modelos que ayuden a tener prácticas de sostenibilidad.

Alinear la innovación con la sostenibilidad resulta ahora más fácil después de conocer lo que ha hecho la innovación en la sostenibilidad. Ya están unidas de alguna forma,

pero la mayoría de las innovaciones son para beneficio propio de la empresa y pocas veces se toma en cuenta los demás factores. Por ejemplo, en innovaciones mercadológicas, el diseño de productos tiende a ser uno de los problemas de los altos índices de contaminación (Shedroff, 2009) es decir, un diseño llamativo para el consumidor y por lo tanto que lo atrae para su compra, es una innovación mercadológica, pero si se utilizan empaques incensarios, no biodegradables, que no se les puede dar un segundo uso, y que sólo durará el trayecto de la tienda a la casa, no es sostenible, ya que se hizo esta innovación a costa de la sostenibilidad del planeta que intenta reducir el uso de residuos que se usan menos de cinco minutos.

La invitación es hacer innovaciones sostenibles, el enfoque de sostenibilidad debe estar presente en cada innovación, y la consultoría, como proceso de cambio planeado, es un servicio que puede adoptar la visión de innovación sostenible al momento de llevar a cabo las intervenciones.

Cuando se sugieren cambios estratégicos o innovaciones organizacionales (que se promueven desde una consultoría) debería surgir la pregunta **¿Esta innovación es sostenible?** En el aspecto de que la innovación no sea capaz de pasar a traer los indicadores sociales, medioambientales y económicos que intenta promover la sostenibilidad.

Se considera que ambos conceptos, **innovación y sostenibilidad, deben trabajar juntos y coexistir en una relación más saludable y no tóxica**. Ninguno debería practicarse a costa de otro, de esta manera se podría garantizar el crecimiento de las empresas intervenidas promoviendo una cultura de alta innovación y creatividad, pero con una conciencia tranquila de que las prácticas de innovación están siendo analizadas en un marco

de sostenibilidad y por lo tanto los beneficios se podrían permear en escalas mayores que el beneficio de una sola compañía.

Este análisis fue la pauta para identificar y profundizar el área de oportunidad detectada sobre las tendencias mundiales y que el Centro Universidad Empresa podría aprovechar. Algunas de ellas, la innovación y sostenibilidad. Algunas firmas de consultoría ya las están adoptando, considero que el CUE ya hace un buen trabajo fortaleciendo a la MYPE tal y como lo dicta en su misión, sin embargo, si se sigue sin considerar el factor de la sostenibilidad literalmente no se tendrá mundo para hacer consultoría.

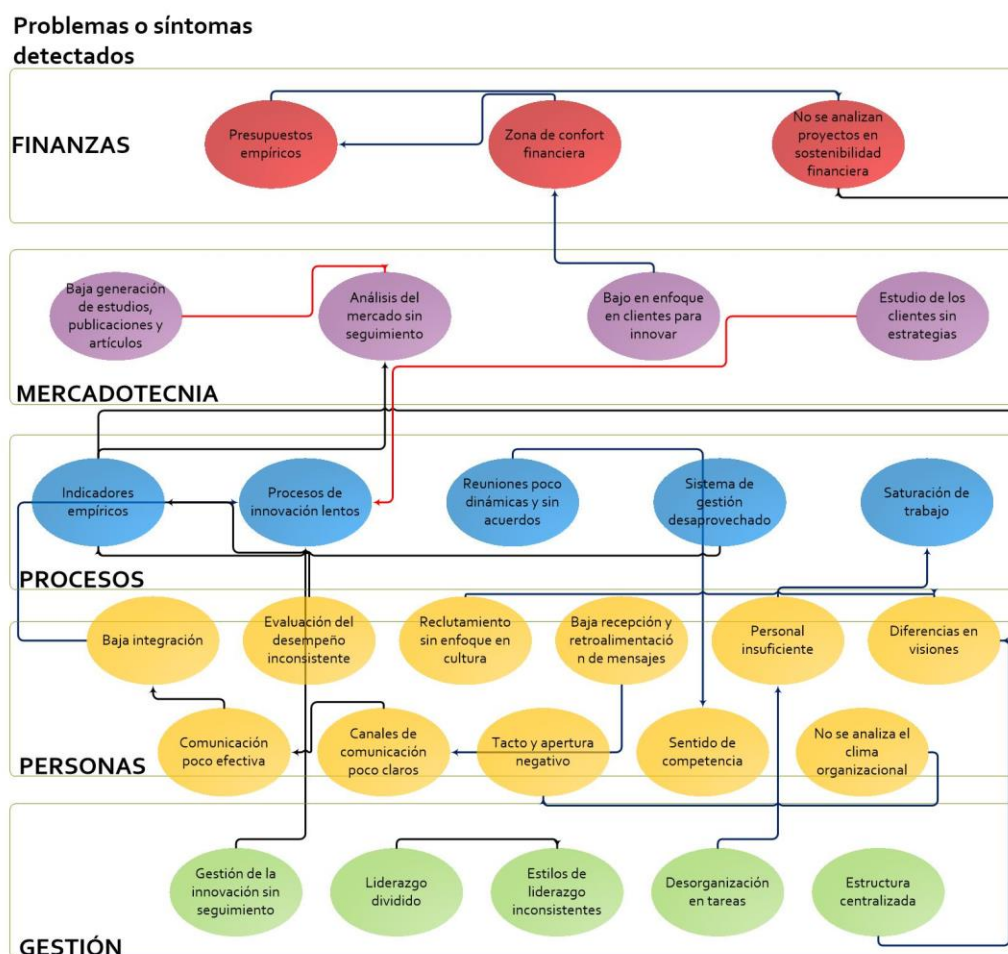
La consultoría es sólo uno de los servicios ofrecidos en el CUE, se consideró como muestra investigar el entorno con base en este servicio, sin embargo, el centro ofrece otros tipos de servicios como formación, asesoría, vinculación entre otros. Sin embargo la investigación del entorno permite identificar muchas oportunidades sin aprovechar, el CUE no realiza constantemente análisis del entorno con respecto de sus prácticas, y es poco común adaptar esas tendencias y hacer cambios. Pero la pregunta es ¿Por qué es tan difícil?

La intención de la intervención para el proyecto de obtención de grado está orientada a analizar en un primer plano cómo son las practicas actuales en el CUE, diagnosticando así, el potencial de sostenibilidad y de innovación que tiene el CUE en su quehacer diario. Esto, para intentar responder a esa pregunta. El proyecto se reconfiguró a medida que se iba observando otro elemento que entraba en juego a parte de la innovación y la sostenibilidad. **La cultura organizacional.** La primera parte del trabajo pretende profundizar el estado actual de la cultura del CUE para identificar ¿Por qué es tan difícil implantar cambios en el CUE?

1.5 Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis

1.5.2 Mapa de problemática

El siguiente mapa muestra el resumen de distintas causas y efectos que se perciben en el CUE, cabe destacar que la elaboración de este mapa de problemática se hizo antes de llevar a cabo el diagnóstico profundo, se trata de un mapa preliminar y se profundizará después para la validación y/o modificación de los factores que están figurando aquí. La información que se presenta se construyó mediante la observación y distintas entrevistas breves con colaboradores internos y externos del centro, el siguiente esquema trata de una información preliminar (previo al diagnóstico profundo).



Identificación de problemas centrales y sus posibles causas raíz

Dimensión de la problemática	Causas raíz NIVEL 1	Causas Raíz NIVEL 2	Causas Raíz NIVEL 3
CULTURA	Equipos de trabajo desintegrados, en donde cada proyecto ve por intereses propios, pero no con la intención de dañar al otro. • Poco interés de las personas • Poco conocimiento sobre los otros proyectos y como abonar a ellos • Sentido de competencia • Saturación de trabajo • Estructura centralizada	• Liderazgo dividido • Estilos de liderazgo inconsistentes • Comunicación poco efectiva • Tacto y apertura negativo	Cultura organizacional dividida que entorpece los procesos de innovación y convivencia pacífica en el centro. Factores en donde no existe un común acuerdo o un “cómo deben ser las cosas” aceptado por todos.
INNOVACIÓN	• Análisis del mercado sin seguimiento • Bajo enfoque en el cliente para innovar • Estudio de los clientes sin estrategia • Zona de confort financiera • No se analizan proyectos en materia de sostenibilidad financiera	• No existen muchos espacios de innovación • Saturación de trabajo • Inadecuado manejo del tiempo – desorganización • Personal insuficiente • Gestión de la innovación sin seguimiento • Evaluación del desempeño inconsistente • No se evalúa el desempeño	Innovación poco promovida por líderes. No se resalta la importancia o el valor por innovar

Los problemas centrales del CUE se encuentran en dos dimensiones según el enfoque que se le quiere dar a esta intervención: CULTURA e INNOVACIÓN. El centro es una organización que se posiciona como referente entre distintos aliados y otros centros que persiguen la misma problemática social, sin embargo, de forma interna las relaciones de trabajo se identifican en ciertos niveles fracturadas, lo que provoca que la colaboración e integración sea más difícil, siendo estos factores, elementos importantes para promover una cultura de innovación.

- **HIPÓTESIS 1: La Cultura organizacional del centro está dividida, lo que afecta la convivencia pacífica en la organización y entorpece los procesos de innovación:** es preciso promover una cultura organizacional más integrada en donde los líderes puedan definir la cultura deseada y generar un cambio en la organización sobre las distintas posturas.
- **HIPOTESIS 2: El valor de la innovación y la importancia de la cultura es poco promovido por líderes.** Dejando a un lado este tipo de temas delicados pero indispensables a tratar en una organización: por lo tanto, se requiere implementar y adoptar un modelo de gestión de la innovación que sea perseguido por todos y así ejecutar de una manera más sistematizada las innovaciones, es decir, gestionar la innovación de forma adecuada y sostenible, promoviendo el cambio ágil en la organización.

Si el CUE es lo suficientemente innovador se podrían adoptar fácilmente otros modelos aplicables en su práctica como los identificados en el análisis del entorno, sin embargo, al hacer este ejercicio de reflexión, han existido ciertos comentarios de personas internas del

centro que indican desde su percepción que no todo el Centro es innovador y que en realidad es necesario reforzar la innovación para que se facilite la creación de nuevos procesos o servicios para las empresas (o bien que los actuales sean más eficientes y de mayor impacto). La mayoría de las consultorías que se hacen desde el CUE no promueva la innovación en la empresa y esto se debe a que el propio centro no promueve la innovación desde dentro de sus equipos de trabajo.

1.6 Objetivos de la intervención

Los objetivos para la intervención en el CUE son diferentes dependiendo de la etapa en la que se encuentre el proyecto. Es decir, los objetivos cambiarán a medida que cambien los involucrados en el proyecto, acotando de tal forma que se cumplan adecuadamente de acuerdo con el tiempo de la intervención.

ETAPA	OBJETIVO	INVOLUCRADOS - Alcance
Diagnóstico Presentación de resultados	Identificar las características y el potencial de los equipos de trabajo en materia de innovación	Todo el Centro Universidad Empresa
	Identificar los elementos que promueven o entorpecen una cultura de innovación	Todo el Centro Universidad Empresa
	Identificar y describir la percepción del personal externo sobre la innovación dentro del CUE	Muestras de colaboradores externos del centro
	Presentar y sensibilizar a las personas clave sobre los resultados del diagnóstico	Coordinadores de programa y Dirección del centro + cualquiera que esté interesado y autorizado en conocer los resultados
Implementación	Proveer de recursos para que las personas clave o líderes puedan promover una cultura de innovación en sus equipos de trabajo	Personas clave del CUE con interés en participar de forma voluntaria en el proyecto

	1.- Definir y fomentar las condiciones necesarias para una cultura de innovación 2.-Capacitar a las personas clave sobre modelos de innovación 3.- Vincular y fortalecer las prácticas de innovación 4.- Promover una cultura de innovación	Coordinador de programa y el equipo de trabajo del proyecto más susceptible a promover la innovación. O bien, equipo de voluntarios de diferentes programas.
	1.-Crear e implantar en un proyecto (o generar la propuesta de uno nuevo) cambios innovadores alineados a la visión de innovación compartida.	Coordinador de programa y el equipo de trabajo del proyecto más susceptible a promover la innovación. O bien, equipo de voluntarios de diferentes programas.

Para la etapa final del proyecto se tiene el objetivo de documentar la intervención y compartir el ejercicio a través de una presentación final con los coordinadores de proyecto y dirección con la intención de que el centro pueda replicarlo por su cuenta y de ser posible, habilitar equipos de trabajo para seguir promoviendo la cultura de innovación.

1.7 Delimitaciones y área funcional a intervenir

Para la intervención es preciso diferenciar entre dos niveles, uno general que abarca todo el CUE (etapa de diagnóstico) y un nivel más específico en el que se llevará a cabo la implementación. El diagnóstico estará dirigido inicialmente para todo el CUE: Diagnóstico primavera-verano 2019, está dividido en dos apartados, un diagnóstico central en el que se tiene la intención de responder la pregunta **¿Qué tan innovador es el CUE?** Y un diagnóstico de áreas transversales que intenta responder la pregunta de **¿Cuál es la caracterización de**

la cultura del CUE? Y ¿Cuáles son los elementos que si promueven la cultura de innovación?

ELEMENTOS CENTRALES DEL DIAGNÓSTICO
Diagnóstico sobre el potencial de innovación en el centro
ELEMENTOS TRANSVERSALES
Estado del clima organizacional
Caracterización de la Cultura organizacional

Los resultados del diagnóstico se compartirán como un producto de la intervención a los coordinadores de programa, así como a la dirección del centro. Después de haber concluido el diagnóstico, la implementación de propuesta de mejora o posibles soluciones se llevarán a cabo en un proyecto del programa PROMYPE.

1.8. Justificación y pertinencia del trabajo

Uno de los elementos que componen la visión del Centro Universidad Empresa tiene que ver con la innovación y orientación estratégica a continuación se cita desde la declaración de visión *“Ser un centro universitario líder y reconocido en procesos de vinculación, con fundamento educativo y de negocios que se distingue por Su constante innovación y orientación estratégica¹³”* sin embargo, las prácticas del día a día que hace el CUE no están alineadas como tal una cultura de innovación, por ejemplo: los procesos para innovar dentro del centro tienden a ser lentos y existen proyectos que no han sufrido modificaciones en muchos años. Existe una gran oportunidad ya que muchas agencias de consultoría asesoran en innovación y promueven cambios constantes en las empresas

¹³ Recuperado de la página oficial del CUE:
https://universidadempresa.iteso.mx/web/general/detalle?group_id=25640 noviembre del 2019

atendidas. Un ejemplo de prácticas sin cambios, son las consultorías que se hacen en el centro que están en su mayoría más orientadas a la resolución de problemas, descuidando el potencial que tiene el enfoque por fortalezas (indagación apreciativa¹⁴).

Las prácticas de innovación deben ser fomentadas primero desde dentro del CUE para que después se pueda intervenir a los clientes con este enfoque. El Centro Universidad Empresa debe ser un semillero que promueva desde sus colaboradores internos, una cultura de innovación. Cientos de empresas han sido asesoradas en los diversos programas del CUE, pero el generar intervenciones con un enfoque de innovación compartida podría fortalecer la propuesta de valor del centro, y convertirlo en referente del mercado.

2. Marco conceptual o de referencia

2.1. Estado de la cuestión

2.1.2 Concepto de Innovación

El marco de referencia con el que se enmarca este trabajo (considerado desde su etapa de diagnóstico) viene de dos conceptos centrales. **Cultura e Innovación**. Innovar según Alfons Cornella en su libro *Visionomics* consiste en instaurar ideas que generen valor, de modo que se produzcan resultados sostenibles. Ideas X Valor = Resultados (Cornella, 2010) La

¹⁴ (IA) es un proceso y una metodología que impulsa el cambio, incrementa las fortalezas y las convierte en hábitos, promueve el crecimiento, la ilusión y la motivación. Es una aproximación revolucionaria al cambio estratégico y crecimiento sostenible de las organizaciones. Recuperado de: <http://www.institutoideia.es/indagacion-apreciativa/que-es-la-indagacion-apreciativa/> Enero del 2020

subsistencia y el éxito de las empresas dependerá de su competitividad, y está a su vez, de su capacidad para desarrollar y adaptar nuevas tecnologías en productos, procesos y servicios. Se trata de innovar o desaparecer. (Barba, 2011). Del mismo modo, el concepto de innovación se vincula en algunos autores, más como una habilidad social, “la innovación es la adopción de una nueva práctica dentro de una comunidad” (DUNHAM, 2012) por lo que la innovación podrá tener éxito sólo si es adoptada, relacionada directamente con la gestión del cambio de las organizaciones.

la innovación debe estar presente en cualquier organización ya que es la respuesta a lo que pasa al entorno, si se desea ser competitivo y lograr una permanencia en el mercado, es preciso ser innovador.

Es por esa razón que la intención de este trabajo es que el CUE pueda adoptar una visión más innovadora que le dé la capacidad de promover cambios constantes desde dentro de la organización, diseñando mejores servicios o soluciones innovadores ante distintos problemas que pueda tener la organización per se. Es común escuchar que la adversidad puede ser una buena fuente de innovación, es decir, condiciones difíciles o críticas pueden generar un cambio disruptivo, innovador y sobresaliente para una organización, sin embargo, se considera que las condiciones por las que está inmerso el CUE, en donde se es parte de una Universidad de prestigio con más de 60 años en el mercado, provoque cierta comodidad y no se ve en la necesidad de innovar. Esta zona de confort en aspectos financieros y mercadológicos hace que la innovación pueda resultar más difícil para el centro, claro, no imposible ya que en los últimos años se han estudiado

cambios que ha tenido este centro como: la generación de nuevas alianzas y el diseño de nuevos proyectos.

Pareciera que el CUE ya es un centro que promueve la innovación ya que se defiende en distintos discursos, sin embargo, apelando a la congruencia, se desea identificar que lo que se dice, se sienta y se haga, que todo siga girando en torno a la innovación, por lo que será necesario la aplicación de un diagnóstico para identificar esos rasgos que evidencien el potencial de innovación del centro y que permitan identificar fuentes, tipos, modelos y prácticas de innovación. Es decir, identificar si efectivamente el centro cuenta con un sistema de gestión para la innovación que le de consistencia a los procesos de innovación y estos no sean del todo empíricos, es decir, es preciso que se pueda medir y analizar los resultados de cualquier proceso de innovación.

2.1.3 Concepto de Innovación Sostenible

El enfoque de innovación promovido para este trabajo es con sostenibilidad. Es decir, hacer innovaciones sostenibles alineadas a los tres ejes del desarrollo sostenible internacional a través de un modelo de sostenibilidad. Respondiendo a las orientaciones fundamentales de la institución en su última actualización del 2017 (ITESO, 2017) en su línea de compromiso social.

A continuación, se mencionarán modelos de sostenibilidad para profundizar un poco más el tema y saber por qué es importante este enfoque. Uno de los modelos más populares en materia de sostenibilidad es *The Sustainability Metrics* (ICChemE, 2001) que nos ayuda a hacer un análisis tipo autodiagnóstico de acuerdo con la industria en la que está nuestra empresa. Las tres grandes categorías son Medio Ambiente, Economía y Social, dentro de

esas categorías tenemos subcategorías que son nueve en total. El instrumento cuenta con 49 indicadores cuantitativos que ayudan a analizar el valor que genera la empresa. Los resultados de este análisis servirán para tomar acciones específicas para incrementar la aportación que hace la empresa hacia su entorno.

Otro modelo de sostenibilidad es el que presenta una firma global de consultoría llamada *Social Accountability International*, su modelo es el AA 1000 (*The Institute of Social and ethical Asccountability*, 1999) en este documento se explican los pasos que hay que seguir para implantar un sistema de gestión en una empresa basado en la mejora continua, empezando por su planeación, rendición de cuentas, auditoría y evaluación. Es una guía que ayuda a aclarar ciertas líneas de acción que debe hacer la empresa en materia de sostenibilidad. La misma firma también publicó una norma que es la SA 8000 (S.A.I, 2001) ahí se detallan procedimientos para desarrollar, mantener, aplicar y buscar la certificación de la norma con respecto a las condiciones de trabajo. Los requerimientos que pide revisar y cumplir la norma tienen que ver con: trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración y sistemas de gestión.

Por último, el modelo creado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad en el 2004 (Club de excelencia en sostenibilidad, 2004). Se llama Estrategia de Desarrollo Sostenible en la Empresa, este modelo incluye indicadores, se encuentra alineado a la mejora continua y se muestra en seis niveles: compromiso de la dirección, diagnóstico inicial, programa de desarrollo sostenible y sus indicadores, seguimiento del programa, memorias de sostenibilidad y revisión con la definición de acciones de mejora.

Los modelos de sostenibilidad mencionados están disponibles para su consulta de manera gratuita, ya que las organizaciones involucradas buscan que la sostenibilidad esté presente en cada empresa ya que es un beneficio y responsabilidad compartida por todos. Si son gratuitos y están al alcance, ¿Por qué no fomentarlos? El simple hecho de compartir este conocimiento, ya estaríamos contribuyendo. Los indicadores de sostenibilidad existentes que son los: sociales, medioambientales y económicos son indicadores que toda empresa debería tener presente adicionales a los financieros, mercadológicos y de procesos ya no debería ser una opción no adoptarlos y como centro de apoyo a la empresa, considero es una labor importante alinear la intervención con este enfoque.

Es preciso enfatizar que la mayoría de las MyPe no pueden hacer la transformación de sus prácticas en solitario, por lo que los centros de apoyo (como el CUE) deben ayudar a esta labor, se hace evidente la oportunidad de incluir en los esquemas de consultoría temas de innovación y sostenibilidad.

2.1.4 Concepto de Cultura Organizacional

Aunado a la intención de promover un centro con una visión más innovadora y con enfoque sostenible, sale a la luz otro concepto que se relaciona firmemente con la innovación y que en realidad está presente de forma transversal en toda la organización, se trata de la **cultura organizacional**. La cultura puede definirse por distintos autores, según Rodríguez Combeller, la cultura es la: misión, filosofía, valores, conceptos y conductas asimilados, compartidos y transmitidos por una organización, que la caracterizan en su entorno social y la distinguen en relación con otros grupos humanos. (Combeller, 1993)

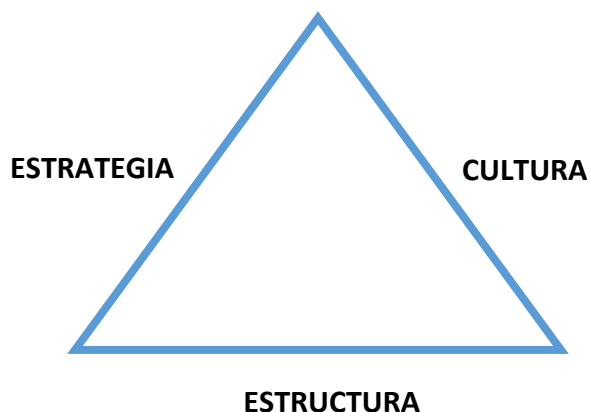
La mayoría de los autores revisados en este tema de cultura hacen referencia a creencias, comportamientos-conductas, actitudes, valores y principios que tiene una organización. La empresa es un sistema social en donde habitan muchas personas con distintos caracteres y personalidades, la cultura es eso que se va permeando, compartiendo y adoptando (o no) por los integrantes de una organización. “Si el pez pudiera hablar y el preguntáramos ¿Cómo es el agua? El respondería - ¿de qué estás hablando?, lo mismo pasa con la cultura, vivimos debajo del agua de la cultura, pero no somos conscientes de ella.” (Fischman, 2017) No somos conscientes de las creencias de la cultura en una organización, y en la mayoría de los casos las personas se adaptan y adoptan esas creencias y definen así sus conductas; sin embargo, pueden existir casos en donde las personas en la organización no están de acuerdo con los principios, rasgos o creencias que tiene esa cultura por lo que se decide rechazar la cultura y después crear algo que se le llama subcultura. La subcultura en una organización es una cultura minoritaria pero lo suficientemente fuerte para resaltar y poner en contraste a la cultura predominante (o de la mayoría) en una organización.

Entonces, ¿Cuál es la cultura ideal? La cultura “ideal” no existe, es decir, no se trata de una cultura genérica en donde se encasillen ciertos rasgos o creencias de una organización con la esperanza de que si se siguen la organización será perfecta. La cultura “ideal” es la que la empresa necesita para alcanzar su estrategia. Por ejemplo, pongamos el caso de dos empresas, una es una empresa de alta tecnología y desarrollo de software que quiere diferenciarse por la innovación, esta empresa requiere una cultura de creatividad, una cultura de trabajo en equipo, una cultura con sentido del humor y armonía en donde se permita el error. Por otro lado, se puede imaginar a una empresa que fabrica tornillos,

en donde su estrategia es ser el productor más económico en el mercado y su cultura debe tener otro tipo de valores como la mejora continua, excelencia operacional, seguridad, austeridad. Una cultura totalmente diferente a la anterior pero ambas funcionales.

Si se conoce la estrategia, la cultura debe ser como un arco que haga que la fecha de en la meta. La cultura ayuda a impulsar la estrategia. (Fischman, 2017)

Según el autor Tirso Suarez hace referencia a que el concepto Cultura, Estrategia y Estructura puedan permanecer de manera armónica en el sistema de la organización. Él lo representa con la siguiente ilustración: (Peña, 1996)



La Estrategia, Cultura y Estructura, según la ilustración en un triángulo equilátero, se encuentran al mismo nivel de importancia y que si uno de ellos no estuviera presente o bien balanceado como lo pueden estar las líneas de un triángulo, el sistema colapsaría o no se desempeñaría de la manera eficiente, presentaría muchos conflictos o se estancaría.

Este trabajo a pesar de enfocarse de una forma más al tema de Cultura no tiene la intención de ignorar otros elementos que están presentes en la misma organización, por lo que los elementos de **Estrategia y Estructura** también serán estudiados, pero más con un enfoque cultural, la transversalidad. **La intención de la primera parte de este trabajo (etapa**

de diagnóstico) es describir la cultura que tiene el CUE para después en la siguiente etapa de intervención, exponer rutas de alineación total para que la cultura esté alineada a la estrategia, quizás puede parecer un proceso complejo y lo es, se dice que es más fácil crear una nueva empresa que cambiar la cultura de una consolidada, sin embargo, es preciso iniciar por algo y este trabajo tiene las intenciones de que más personas en la organización se involucren y promuevan cambios a lo largo del tiempo.

“La cosa más difícil del mundo no es que las personas acepten ideas nuevas, sino hacerles olvidar las viejas” John Maynard Keynes

¿Cómo se crea la cultura en una empresa? Una forma es a través de la atención del líder, es decir, de su ejemplo y participación directa, el líder es uno de los principales formadores de cultura, al formular las prioridades éticas de la organización. Entonces la siguiente pregunta es ¿a qué le pone o quiere poner atención el líder (le importa y participa)? Partiendo de eso, se puede desplegar la cultura deseada, sin embargo, cuando el líder no sabe que quiere o como quiere ver a la organización en sentido de su estrategia, no se podría desplegar una cultura deseada.

El tipo de cultura que desea el CUE, según la declaración de su visión, es más de innovación, este y otros rasgos serán estudiados durante la aplicación del diagnóstico ya que se necesita identificar los rasgos de cultura que persigue también el líder o líderes. Una vez analizada la cultura se utilizará para la implementación bases teóricas de distintos autores que le apuestan a que la cultura puede y tiene que ser ajustada según las intenciones de la organización y su estrategia, un ejemplo es el modelo de Alineación Total de los autores Riaz Khadem y Linda J Khadem que se presentará más adelante.

2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados al problema

Regresando a las hipótesis planteadas en el capítulo uno, considerando que estas fueran afirmativas, se planten enfoques teóricos con respecto a cambios culturales e innovación.

- **HIPÓTESIS 1: La Cultura organizacional del centro está dividida, lo que afecta la convivencia pacífica en la organización y entorpece los procesos de innovación:** es preciso promover una cultura organizacional más integrada en donde los líderes puedan definir la cultura deseada y generar un cambio en la organización sobre las distintas posturas.
- **HIPOTESIS 2: El valor de la innovación y la importancia de la cultura es poco promovido por líderes.** Dejando a un lado este tipo de temas delicados pero indispensables a tratar en una organización: por lo tanto, se requiere implementar y adoptar un modelo de gestión de la innovación que sea perseguido por todos y así ejecutar de una manera más sistematizada las innovaciones, es decir, gestionar la innovación de forma adecuada y sostenible, promoviendo el cambio ágil en la organización.

Este trabajo enmarca entonces la intervención desde dos enfoques, uno en temas culturales y de cambio y el otro enfoque tiene que ver con desarrollar el potencial de innovación del CUE para el diseño e implementación de nuevos proyectos que respondan a las necesidades del entorno y de las empresas y emprendedores atendidos.

2.2.1 Enfoque Cultura y Cambio cultural

El modelo de cambio que se pretende usar es el de John Kotter. Se considera que este modelo brinda más herramientas para realizar un cambio planeado e identificar los componentes de riesgo al momento de estar atravesando el cambio. (Kotter, 2012)

LOS 8 PASOS DEL CAMBIO EFECTIVO ORGANIZACIONAL DE JOHN KOTTER



Ilustración 13 Los 8 pasos del cambio efectivo organizacional de John Kotter

También se utilizará base teórica de Schein (Schein, 1996) resaltando elementos de su modelo a la hora de implantar un cambio, el descongelamiento en donde su significado es crear la motivación o la necesidad favorable para el cambio, el cambio o etapa de cambio en donde se explora la nueva información por parte de los sujetos inmersos en el cambio y finalmente, el nuevo congelamiento o re congelamiento en donde se asimila el cambio y se internaliza en las personas.

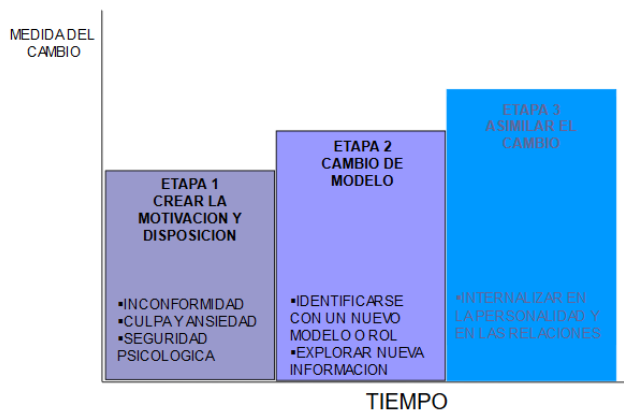


Ilustración 14 Modelo del proceso de cambio SCHEIN

2.2.3 Enfoque de Innovación

Para la base teórica de Innovación, a continuación, se describen en mapas mentales, los tipos de innovación, prácticas, modelos y fuentes de innovación. Toda la información fue obtenida de la materia Gestión de la innovación y desarrollo sustentable en la empresa, de la maestría en administración de empresas impartida por el profesor Francisco Javier Vázquez, Jr. En otoño del 2018.

Tipos De innovación: Según el manual de OSLO (OECD Organisation for Economic Cooperation and Development, 2018), la innovación de negocios se define “un producto o proceso comercial nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos o procesos comerciales anteriores de la empresa y que ha sido introducido en el mercado o puesto en práctica por la empresa” y existen dos tipos centrales de innovación: de producto y de proceso de negocio. Las innovaciones de producto están divididas en dos: en bienes tangibles y servicios. Y las innovaciones de procesos de negocio o procesos comerciales, están divididas en seis: 1. Producción de bienes y servicios 2. Distribución y logística 3. Sistemas de información y comunicación 5. Administración y gestión 6. Desarrollo de productos y procesos de negocio.

Prácticas de innovación según Peter Denning y Robert Dunham (Dunham, 2010) son formas de comportamientos que promueven la innovación, las prácticas son ocho y pueden ser estudiadas de forma individual o como un modelo sistemático con sus etapas, dependiendo del evento de innovación que se desea implantar. Se han estudiado distintos casos sobre los beneficios que tiene la adopción de las prácticas de innovación y casos de éxito de diferentes líderes de organizaciones como Steve Jobs y compañías como Google

que desarrollan de manera empírica o estructurada prácticas de innovación que ponen a esta empresa de las más importantes e innovadoras a nivel internacional.

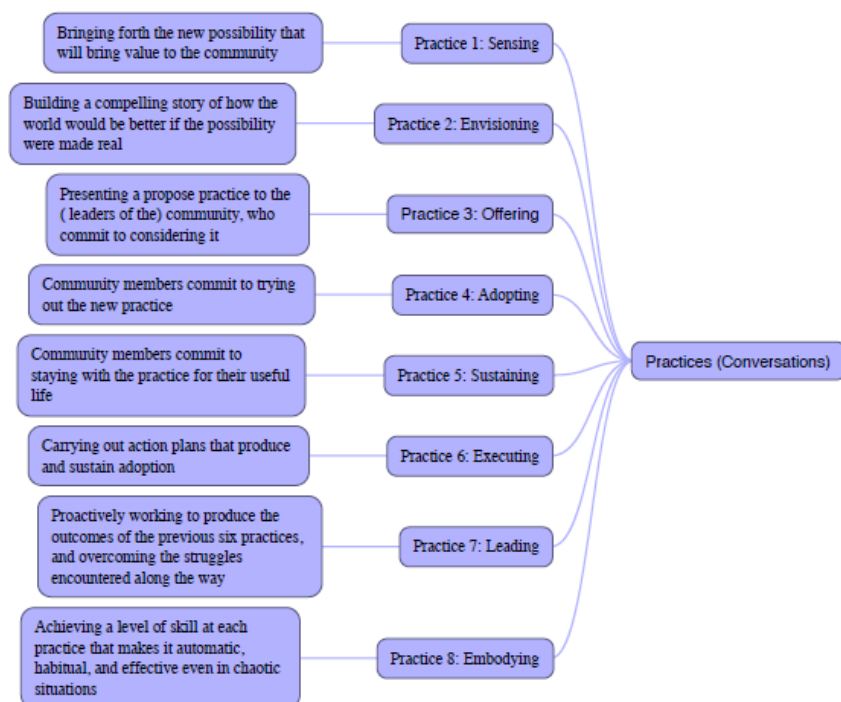


Ilustración 15 Prácticas de innovación

Por último, tenemos las **fuentes de innovación**, de Peter Drucker que se pueden encontrar en su libro *Innovation and Entrepreneurship* (Drucker, 2014) las fuentes de innovación son como su nombre lo dice, orígenes de innovaciones, también se puede interpretar como fuentes de inspiración para promover la innovación o desde donde se origina una innovación.

Tabla 1 Fuentes de innovación

FUENTES DE INNOVACIÓN
<i>The Unexpected</i> – Lo inesperado
<i>Incongruities</i> - Incongruencias
<i>Process Need</i> – Necesidad de procesos
<i>Industry and Market Structure Change</i> – Cambios en la estructura de la industria y/o mercado
<i>Demographics</i> - Demográficos
<i>Changes in Perception</i> – Cambios en percepción
<i>New Knowledge</i> – nuevo conocimiento

3. Análisis de la problemática

El diagnóstico que se hará en el Centro Universidad Empresa (CUE) tiene el objetivo de responder las preguntas planeadas en el apartado del análisis del entorno con la intención de identificar los elementos que le permitan al centro seguir las tendencias y movimientos del entorno. Según la problemática inicial detectada, resaltan muchos elementos en la dimensión recursos humanos y gestión, por lo que **el diagnóstico intentará profundizar estas áreas con la aplicación de un instrumento para describir el estado de la cultura organizacional del centro, liderazgo y gestión de la gente**, se realizarán entrevistas con cada colaborador para apreciar los diferentes puntos de vista y áreas de oportunidad observadas desde diferentes perspectivas y niveles organizacionales.

El diagnóstico será todo un reto ya que no será limitado a un área del centro, es decir, se tratará de **un diagnóstico integral de todas las áreas incluyendo a todos los sujetos en el estudio**, obteniendo también información cruzada con preguntas de identificación al inicio de cada encuesta, esto permitirá cruzar los resultados por programa,

por proyecto, por antigüedad e inclusive si son líderes o no. El tiempo para aplicar el diagnóstico será a partir del mes de abril hasta junio del año 2019, se trata de un periodo de menor trabajo para el centro y en donde se podría tener con mayor facilidad una entrevista uno a uno.

Además de obtener información interna del centro, se buscará también realizar encuestas a colaboradores externos del centro para que se obtenga información desde una perspectiva externa.

Una vez realizado el diagnóstico, **los resultados serán presentados primero a la dirección, después a los coordinadores de programa y por último, concluir con una presentación a todos los miembros del centro** que la dirección considere pertinentes. La idea es que la presentación de resultados sea un proceso de sensibilización para los colaboradores del centro y un ejercicio de reflexión, generación de compromisos y acciones que promuevan cambios positivos y de valor para la organización. Por esta razón, la presentación de los resultados del diagnóstico se empezará a considerar la implementación, por lo que la medición de impactos se hará desde ese punto.

Por último, se buscará contrastar la cultura analizada del CUE con la cultura en la que está inmersa la misma organización, la cultura de todo el ITESO, teniendo entrevistas con instancias de mayor rango dentro de la institución y el estudio de los valores fundamentales del ITESO.

3.1 Definición de la metodología del análisis de la problemática, selección de las herramientas requeridas y el cronograma.

El marco teórico para la realización específicamente de la etapa de diagnóstico es con un enfoque en cultura organizacional, cultura de innovación y sostenibilidad. Se pretenden utilizar distintas técnicas de diagnóstico tanto cualitativas como cuantitativas en donde se están manejando diferentes autores para la realización de un instrumento que permita analizar, describir y evaluar el tipo de cultura que está presente en la organización CUE, primero desde una perspectiva amplia de todo el centro de trabajo, para después realizar un análisis por áreas y equipos de trabajo.

A continuación, se enlistan distintos autores que se utilizaron para abonar a la construcción del instrumento cuantitativo de cultura organizacional.

AUTOR	APORTACIÓN TEÓRICA PARA EL INSTRUMENTO CUANTITATIVO
Cameron y Quinn	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
Deal & Kennedy	Deal & Kennedy Cultural Model
Carlos Rodriguez Combeller	Disyuntivas Operacionales
Blake y Mouton	Grid Gerencial
Hersey & Blanchard	Liderazgo situacional
Gareth R. Jones	Rasgos de las estructuras mecanizadas y orgánicas
Modelo Denison	Denison Organizational Culture_Survey
Harvey, S. (2014).	Creative syntesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. Academy of managment review., 324-343.
Perry-Smith, J., & Victorio Mannuci, P. (2017).	From creatvity to innovation: The social network drivers of the four phases od the idea journey. Academic of Managment Review, 53-79.
Salgado, J. (2009).	Team-Level Predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. Journal of applied phychology, 1128-1145.
Carlos Llano Cifuentes	Dilemas éticos de la empresa contemporánea

Cabe señalar que este instrumento fue creado específicamente para el CUE y en caso de querer usarse para identificar y describir los rasgos culturales de alguna otra empresa, sería necesario hacer los ajustes en preguntas y dimensiones dependiendo de lo que se quiera analizar y la cultura deseada que se quiera impulsar. Las preguntas del instrumento fueron revisadas por un profesor y profesionista de ITESO con mucha experiencia en temas de cultura: Carlos Rodriguez Combeller en el mes de abril del 2019, la intención de esa revisión fue cotejar algunas dimensiones culturales analizadas y si estas eran pertinentes para el estudio.

El instrumento está dividido en cuatro dimensiones sobre la cultura, estas dimensiones fueron de elaboración propia con referencias de los autores anteriormente enlistados.

Tabla 2 Dimensiones culturales estudiadas

1. Propósito, visión y estrategia	2. Colaboración, involucramiento e integración	3. Liderazgo, empoderamiento y valores	4. Creatividad, ingenio y adaptabilidad
-----------------------------------	--	--	---

Cada dimensión contiene de 3 a 6 tópicos y cada tópico tiene 4 preguntas en su mayoría. El cuestionario al final consta de 61 ítems en donde el entrevistado dice su parecer con respecto a la afirmación expresada en el ítem, se puede ver el cuestionario como un anexo dentro de este trabajo¹⁵. La herramienta es la evaluación cuantitativa que se hará para todos los integrantes del Centro Universidad Empresa. Para después implementar otros instrumentos de investigación cualitativa que ayuden a hacer de este diagnóstico más integral y confiable.

¹⁵ ANEXO 2: Cuestionario sobre Cultura de Innovación diseñado para el CUE por Andrea Escobar



Ilustración 16 Resumen de los ítems del instrumento

Este análisis ayudará a describir la cultura del CUE e identificar los rasgos que están alineados a una cultura de innovación, haciendo matiz a las brechas existentes entre la cultura actual, con la cultura deseada de innovación.

Técnicas cualitativas para complementar el diagnóstico.

1. Observación: Narración de observación y redacción de conclusiones	2. Entrevistas a profundidad a trabajadores internos el CUE: Entrevista semi estructurada para dar más dirección a las preguntas
--	--

3.2. Metas de información

Si el diagnóstico se concluye satisfactoriamente como se describió en el apartado anterior, las metas de información irán en torno de la actualización de nuevos hallazgos en comportamientos y prácticas de trabajo. Se busca que la información fluya y por lo tanto la apertura de la gente se conserve, es decir, el contrato psicológico con los involucrados.

Las metas de información entonces serían las siguientes:

- Resultados del instrumento cuantitativo

- Transcripciones de las entrevistas a profundidad con miembros del CUE
- Entrevista con algún colaborador que forme parte de la Dirección de Integración Comunitaria y/o del equipo de Rectoría.
- Entrevistas breves a los colaboradores del CUE después de la implementación de la propuesta de mejora

3.3 Identificación, descripción y cuantificación de métricos iniciales

Los siguientes son los resultados de la aplicación del diagnóstico, así como de las conclusiones generales obtenidas después de su realización. Se presentan en orden cronológico de cómo fueron aplicado. Al final se presentan conclusiones de todo el análisis.

3.3.1 Resultados de encuesta a colaboradores externos del CUE

este fue un cuestionario aplicado a algunos de los colaboradores externos (que no son de base) que trabajan en uno o más proyectos del CUE.

Se resaltan las respuestas más significativas del cuestionario de 10 ítems

6. ¿Cuáles son los comportamientos más comunes que observa en el CUE? Definición:

Manera de actuar de una persona o grupo de personas en una situación determinada *Estos comportamientos pueden ser positivos o negativos

Id.	Respuestas
1	Todos son muy amables
2	Intra áreas: mucha cohesión y compañerismo Inter áreas: recelo y poca colaboración.
3	Se nota cierta división entre los colaboradores de tiempo fijo. En ocasiones las formas de comunicar no son las más correctas. Lorena suele ser muy grosera Con algunos coordinadores se percibe cierta "preferencia" con algunos colaboradores.
4	Actitud de colaboración. División de "equipos" o de preferencias.

5	La disposición para ayudar a que los inconvenientes sean salvados para sacar adelante a los proyectos, y la colaboración de otros consultores.
6	Por lo general todas las personas que integran el CUE son muy amistosos, profesionales y serviciales.
7	Que todos tenemos en mente la formación de estudiantes y el apoyo a las empresas en su mejora o crecimiento.
8	Profesionalismo, exigencia a mejorar en todo momento.
9	El rol de las secretarias como si fueran independientes a las necesidades de todos los que integran el CUE.

7. ¿Qué es lo que menos le gusta del CUE? ¿Qué le cambiaría?

Id.	Respuestas
1	Mejorar los sueldos de los colaboradores externos
2	Que sigue sin ser conocido al interior de la universidad, especialmente por los alumnos.
3	Los sueldos y las prestaciones: Gestionar para incrementar las oportunidades de contratación de tiempo fijo, el cuidado y desarrollo del talento humano para poder aspirar y obtener los beneficios que ITESO ofrece.
4	La división de equipos, y le apostaría más a la visión del centro como organismo completo.
5	Tanto papeleo administrativo, sugeriría simplificación. No dejarlo de hacer, pues sé que es necesario el seguimiento y las evidencias, pero que sean más ágiles y digitalizadas.
6	Disponibilidad para atender a los empresarios en espacios adecuados.
7	se puede mejorar en la organización y comunicación a tiempo de la información que se requiera dar a conocer a los consultores.
8	La falta de espacios para trabajar con los equipos
9	Confusa claridad de los montos de pago, y en algunos programas incluso las fechas de los pagos.
10	Que los logros de todos los que conformamos el CUE se ven aislados por falta de integración y de conocimiento de lo que cada área aporta. Falta mayor impacto y presencia de todo lo que se realiza.

8. Desde su percepción. ¿Detecta algún(os) problema(s) grave(s) o urgente(s) que deba atender el CUE actualmente? SI/NO ¿Cuál(es)?

Id.	Respuestas
1	No
2	No
3	Sí, desarrollar una estrategia de promoción de sus líneas de servicios para que sea más clara y compartida por todos. Hacia el interior y el exterior del Departamento.

4	No.
5	No
6	Si, los espacios de atención.
7	Crear un proceso de inicio para los consultores que recién se integran al proyecto.
8	La cantidad de espacios para trabajar con los estudiantes y los empresarios
9	La claridad de los montos de pago y las fechas. No se ha homologado la metodología en la administración de proyectos. El ambiente de trabajo se percibe de tensión y desmotivación en algunos coordinadores.
10	No es grave pero si es necesario incorporar a las secretarias en proyectos de atención al cliente o usuario. Por otra parte es necesario permear información que atañe a todos los que conformamos el CUE sean o no de base.

Principales conclusiones: 1. Bajo posicionamiento del centro 2. Percepción de tensión en equipo 3. Sueldos poco competitivos 4. Inducción a nuevos colaboradores 5. Espacios colaborativos

3.3.2 Instrumentos internos del CUE: Reunión anual de colaboradores del CUE

Cada año se lleva a cabo un ejercicio de reflexión mediante una reunión de colaboradores externos del CUE, esta reunión tiene el objetivo de promover la reflexión y recuperaciones de experiencias y aprendizajes en los diferentes proyectos que se coordinan a través de PROMYPE¹⁶. La reunión se llevó a cabo en noviembre del 2018 y en el ANEXO 2 se pueden leer todos los resultados. Lo más significativo se enlista a continuación y tiene que ver con las nuevas prácticas promovidas por los colaboradores en el apartado de lo que debería lograrse o hacerse diferente.

Tabla 3 Resultados generales del ejercicio de reflexión con colaboradores externos

ACCIONES RECOMENDADAS POR COLABORADORES EXTERNOS
Medición de resultados sostenibles. Autogestión, seguimiento y monitoreo de casos

¹⁶ Programa para el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa: este programa está en reformulación. Enero 2020

Ética empresarial y responsabilidad social. Conciencia, empresas sociales
Cultura organizacional y procesos de cambio: cultura de innovación
Salud mental de la empresa
Desarrollo de competencias
Internacionalización
Buenas prácticas de otras culturas o centros, así como nuevas tecnologías
Innovación
Planeación estratégica
Inteligencia emocional
Empresas familiares
Formación en temas específicos: finanzas, manejo de datos y estadística, coaching, círculos de calidad, <i>desing thinking</i> , psicología positiva, comercio exterior, <i>e-commerce</i> , marketing digital, capital humano
Promover alianzas
Círculos de mejora interna
Humildad: liderazgo con valores

Principales conclusiones: 1. Bajos índices de innovación 2. Medición de impactos 3. Buscar nuevas formas de hacer intervención 4. Vinculación 5. Intervención centrada en la persona

3.3.3 Observación

El periodo de observación fue de enero a abril del año 2019. Se tuvo la oportunidad de apreciar de forma más cercana la actividad del centro ya que se estaba colaborando de forma interna apoyando a la coordinación de un proyecto en ese periodo. Los principales hallazgos observados son:

- **Distanciamiento de colaboradores externos:** compañeros de trabajo como consultores empezaron a distanciarse de mi persona a partir de que se empezó a colaborar de forma interna en el centro.
- **Ambiente de trabajo agradable en donde se busca ser cordial y respetuoso.** Se promueven festejos de cumpleaños de manera armoniosa, se invita a participar a cada integrante.

- Algunos colaboradores compartieron **conflictos personales** del pasado que tuvieron entre sus compañeros que siguen influyendo en la percepción que tienen de sus pares.
- Se ve una **división de los proyectos** y programas a la hora de convivencia, por ejemplo, a la hora de la comida se come por separado de los distintos grupos del centro, de hacen distinciones por programa y/o proyecto.
- Existen algunas personas del Centro que son capaces de **influnciar a otros**: ya sea por su trayectoria pasada o las nuevas mejoras implantadas. La influencia puede ser tanto positiva o negativa, es decir, a apreciar al otro o preferir no trabajar con él o ella.
- **No se percibe mucho interés** de los colaboradores de conocer otros proyectos. Algunos presentan indiferencia o consideran que el trabajo que ellos mismos hacen es más valioso.
- Durante juntas de trabajo del proyecto PROMYPE, **se perciben conflictos o diferencias entre miembros del equipo** en donde se cuestiona el trabajo del otro. Durante las reuniones no se generan acuerdos contundentes, no se toma una minuta y el propósito de la reunión es más de seguimiento, supervisión y monitoreo.
- Durante una plenaria grupal (en donde están todos los colaboradores del CUE) se percibió la misma tendencia, **de no escuchar al otro y menospreciar las ideas** propuestas en ese espacio.

3.3.4 Resultados del instrumento cuantitativo de cultura organizacional

El instrumento para analizar la cultura del centro y su potencial para innovar fue construido con la base teórica previamente mencionada. Se trata de un cuestionario de 61 ítems en donde se le pide al entrevistado que responda del 1 al 10 considerando 10 la puntuación más alta, qué tanto se siente identificado con respecto a la afirmación (ítem) con respecto a cómo se vive la cultura actual del centro. El participante tardaba en promedio 15 minutos para responder el cuestionario.

Mientras más concordancia o redundancia entre las percepciones de los sujetos encuestados, se puede percibir una cultura más “fuerte”, es decir, para fines de este trabajo, se define una cultura “fuerte” a aquella cuyos rasgos son compartidos con la mayoría de las personas que trabajan en la organización, se considera que es una cultura débil, cuando los rasgos evaluados son compartidos solo por algunas personas de la organización (minoría)

A continuación se presentan los resultados globales del cuestionario. La figura de abajo representa los resultados globales de todo el centro, es decir, el promedio de cada uno de los encuestados, de acuerdo con las 4 perspectivas del instrumento cuantitativo aplicado: **1. Propósito, visión y estrategia. 2. Colaboración, involucramiento e Integración, 3. Liderazgo, empoderamiento y capacidades y 4. Creatividad, ingenio y adaptabilidad.** Mientras más amplia es la figura (de adentro hacia afuera), se considera que la cultura es más fuerte, ya que son rasgos compartidos por la mayoría de los integrantes del centro.

En la figura general, en donde están todos los resultados, destacan rasgos débiles como CREANDO CAMBIOS, CREATIVIDAD y ACUERDOS y TOMA DE DECISIONES. Como

rasgos fuertes son: SOSTENIBILIDAD, CAPACIDADES y PROPÓSITO. Gracias a esta parte del estudio, se empiezan a bosquejar algunas conclusiones, resaltando la dificultad por crear cambios, los bajos índices de creatividad y lo difícil que es llegar a acuerdos. Por otro lado, resaltar también la parte positiva como el enfoque de sostenibilidad, es decir, la preocupación por temas sociales y sustentables del entorno, preocupación por el desarrollo de capacidades de las personas así como un sentido de propósito o razón de ser de la organización. Ver figura

La herramienta fue vaciada en EXCEL generando un tablero de control tipo Dashboard¹⁷ en donde se pueden generar filtros por edad, antigüedad en el centro, programa o proyecto al que pertenece, si es hombre o mujer o si tiene gente a su cargo o no. La herramienta interactiva fue proporcionada a la directora en ese momento el centro (agosto 2019), Laura Carrillo para ayudarla a tomar decisiones.

¹⁷ DASHBOARD: un documento que ayuda a los gerentes y líderes empresariales a rastrear indicadores clave o indicadores clave de rendimiento y tomar una decisión en función de ello. Contiene gráficos / tablas / vistas respaldados por datos. Recuperado de: <https://trumpexcel.com/creating-excel-dashboard/> enero del 2020

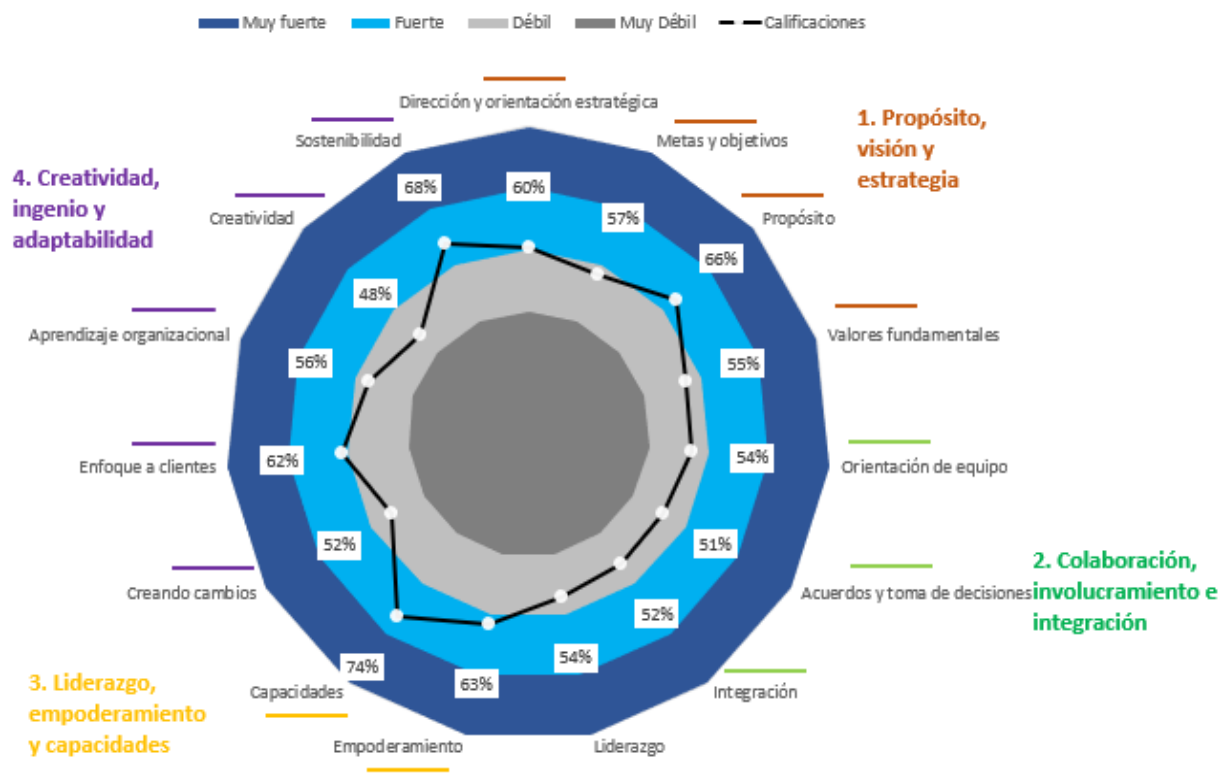


Ilustración 17 Instrumento de Cultura

Del mismo modo, a cada entrevistado se le preguntó su área de trabajo para identificar y agrupar las respuestas de las personas en los distintos programas del centro, e intentar identificar si los programas compartían la visión, si existen diferencias de visión del programa, con la visión del centro, se puede considerar la existencia de subculturas.

Lo importante de los gráficos siguientes no es estudiar el detallado de puntaje obtenido en cada tópico, sino, identificar las diferencias notables en la visión de cada uno de los programas, en donde el comportamiento del gráfico es distinto en cada programa, haciendo referencia que cada programa tiene una visión distinta del centro, por lo que, se le puede llamar como una cultura DÉBIL, ya que los rasgos no están compartidos por la mayoría de los integrantes de la organización y del mismo modo, evidenciar la presencia de sub culturas. A continuación se muestran los gráficos por programa y la dirección.

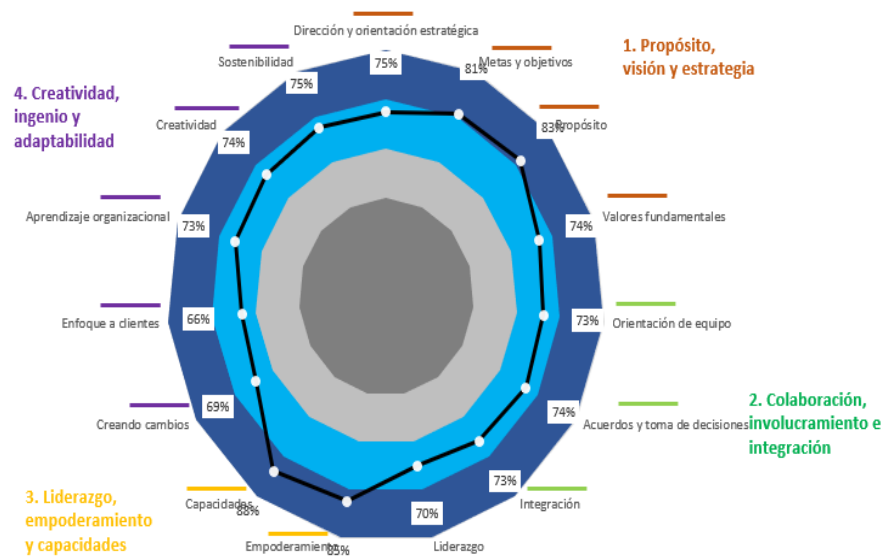


Ilustración 18 Resultados de Dirección

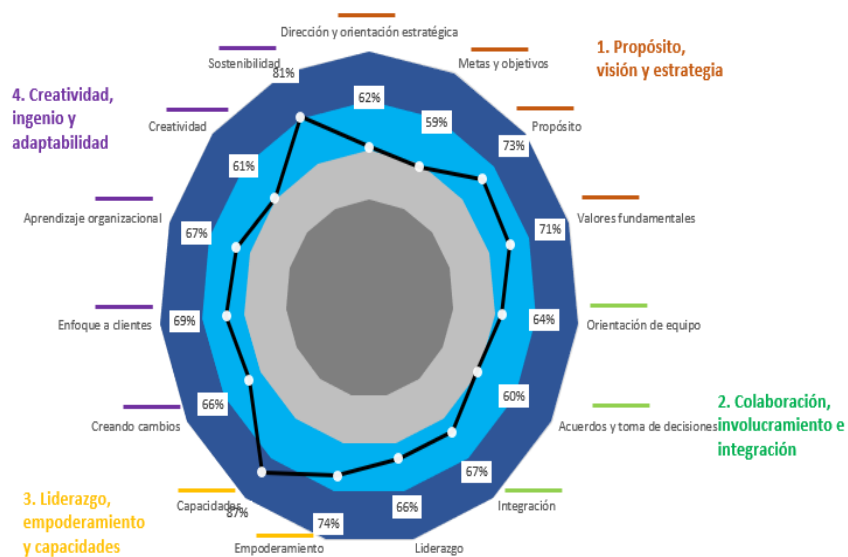


Ilustración 19 Resultados de Emprendimiento

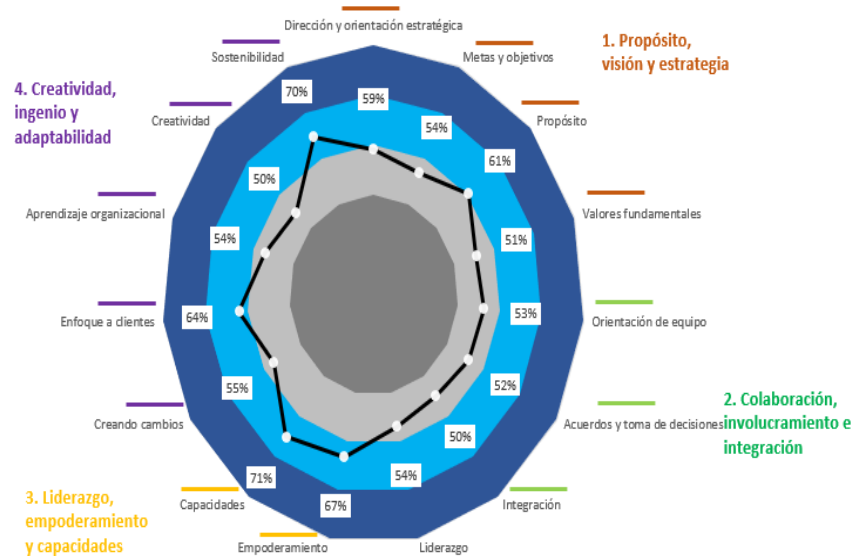


Ilustración 20 Resultados de PROIPE

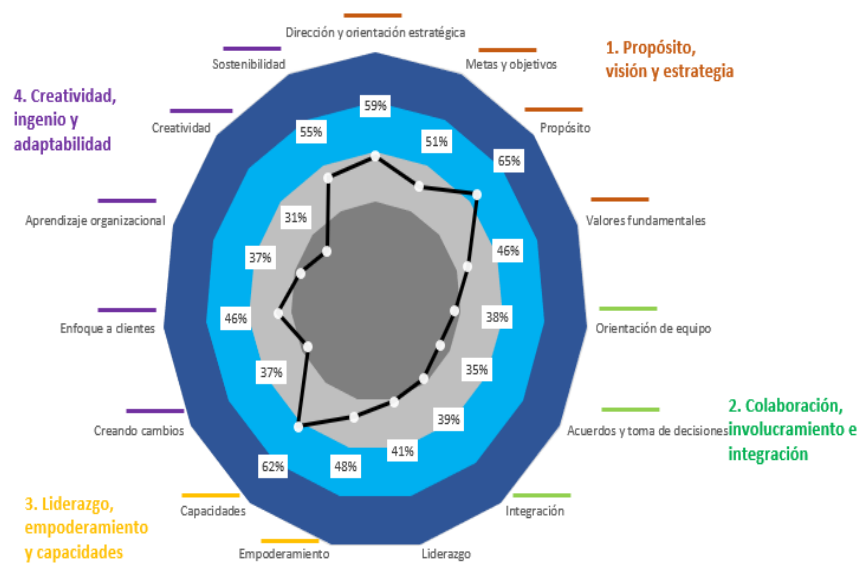


Ilustración 21 Resultados de PROMYPE

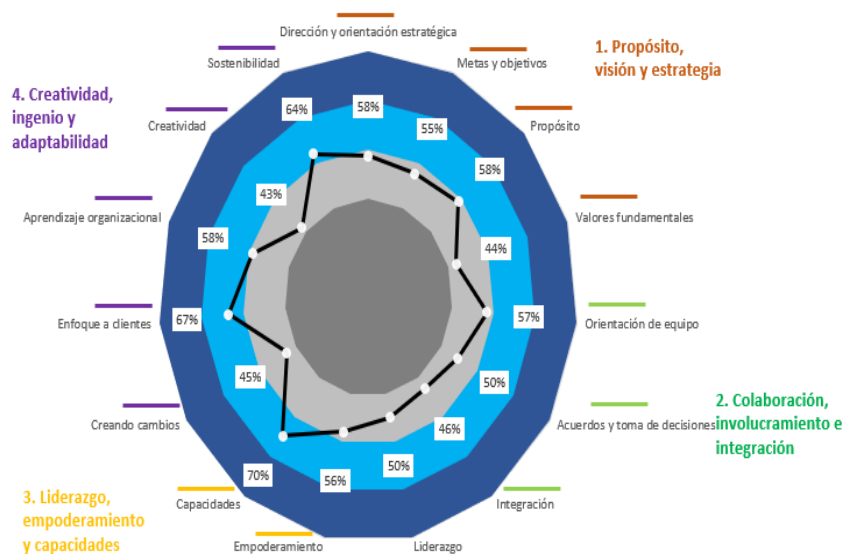


Ilustración 22 Resultados de UAB - UDAC

Del mismo modo, se aplicó por segunda ocasión el mismo cuestionario a los coordinadores de programa, en donde se les solicitó que evaluaran específicamente a su programa con cada uno de los ítems mostrados en el mismo cuestionario con el cual evaluaron al centro o toda la organización en general.

Los resultados fueron similares entre sí, es decir, de forma proporcional, cada coordinador de programa evaluó su propio programa con un puntaje mayor a cómo terminó evaluando a todo el CUE. El programa mejor evaluado por su propio coordinador fue la UAB, seguido de Emprendimiento y PROMYPE, y como coordinador que evaluó más bajo a su programa, fue PROIPE. Esto brinda hallazgos interesantes ya que a simple vista se puede observar que cada coordinador percibe su programa como mejor que el resto del centro, y cada programa es evaluado con una puntuación mayor a como se evaluó el propio centro.

Tabla 4 Resultados de la evaluación de coordinadores de sus programas

	Emprendimiento	PROIPE	PROMYPE	UAB - UDAC
Propósito y trascendencia	79%	69%	69%	84%
Colaboración	68%	73%	62%	85%
Liderazgo	71%	67%	76%	88%
Ingenio con propósito	70%	65%	71%	85%
Propósito y trascendencia				
Dirección y orientación estratégica	80%	55%	80%	80%
Metas y objetivos	80%	65%	68%	88%
Propósito	78%	78%	63%	88%
Valores fundamentales	78%	78%	68%	83%
Colaboración				
Orientación de equipo	70%	75%	65%	85%
Acuerdos y toma de decisiones	65%	68%	73%	85%
Integración	70%	75%	48%	85%
Liderazgo				
Liderazgo	66%	66%	70%	82%
Empoderamiento	68%	70%	85%	88%
Capacidades	80%	65%	75%	95%
Ingenio				
Creando cambios	60%	73%	83%	83%
Enfoque a clientes	70%	68%	70%	90%
Aprendizaje organizacional	78%	68%	73%	83%
Creatividad	80%	58%	73%	85%
Sostenibilidad	60%	60%	58%	83%

Principales conclusiones:

- La categoría y escala con mayor redundancia evaluada es DÉBIL (porcentajes de 53% a 63%)
- **La dimensión cultural peor evaluada fue: COLABORACIÓN (53%)**
- **La dimensión cultural mejor evaluada fue: LIDERAZGO (63%)**
- Los líderes evaluaban más bajo a diferencia de las personas que no tenían personal a su cargo (Líderes: 52%, 45%, 57% y 49%. No Líderes: 65%, 59%, 68% y 64%)
- Para colaboradores con 1 a 5 años de antigüedad, la dimensión peor evaluada fue INGENIO 45% (creatividad e innovación) y la más alta fue LIDERAZGO 61%
- El ítem de PROPÓSITO, dentro de la dimensión cultural Propósito y Trascendencia, bajaba en puntajes a medida que la antigüedad incrementaba: De 1-5 años (77%) de 6 a 10 años (67%) de 11 a 15 años (64%) de 16 a 20 años (60%)

- Las dimensiones culturales peor evaluadas independientemente del programa, eran INGENIO y COLABORACIÓN.
- Las categorías con sus ítems peor evaluadas por los líderes son: COLABORACIÓN (45%) con su ítem de ACUERDOS Y TOMA DE DECISIONES. Y la categoría de INGENIO (49%), resaltando los ítems de CREATIVIDAD (39%) y CREANDO CAMBIOS (43%)
- La visión de la dirección es más positiva que el resto de los programas (78%, 73%, 80%, 71%)
- Los líderes con menos años de antigüedad (de 1 a 5 años) (48%, 36%, 48% y 28%) y los líderes con mayor antigüedad (de 16 a 20 años) (51%, 41%, 44%, 46%) evalúan muy parecido los aspectos culturales, predominando los puntajes bajos en ambos casos. Sin embargo, los líderes con menor antigüedad calificaban más bajos aún todos los aspectos.
- Los ítems mejor evaluados por categoría son: PROPÓSITO 66% (1. Propósito, visión y estrategia) DESARROLLO DE CAPACIDADES 74% (Liderazgo y empoderamiento) SOSTENIBILIDAD (68%).
- La dimensión de colaboración obtuvo puntajes muy similares en cada uno de sus ítems, todos con tendencia a puntajes bajos: ORIENTACIÓN DE EQUIPO (54%) ACUERDOS Y TOMA DE DECISIONES (51%) INTEGRACIÓN (52%)
- Se contrasta mucho la visión entre quienes se encuentran en proyectos más académicos (UAB) con los que están en proyectos más empresariales (PROMYPE), resaltando la existencia de subculturas y esta disyuntiva de qué tiene más valor para el CUE.

Las afirmaciones específicas peor evaluadas por categoría (en la percepción general del CUE) se enlistan a continuación (categoría DÉBIL), es sugerencia identificarlas como prioridades para la organización y generar planes de acción específicos para mejorar estos rasgos culturales, muchas de ellas se vinculan directamente con la filosofía de ITESO, como la de VALORES FUNDAMENTALES.

1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

METAS Y OBJETIVOS

- Todas las personas en la organización entienden lo que se necesita hacer para que se tenga éxito a largo plazo. (51%)

VALORES FUNDAMENTALES

- Los líderes y gerentes "practican lo que predicán" (47%)
- En la organización persiste la alta confianza, la apertura y la participación (52%)
- Los individuos de esta organización pueden expresar con facilidad y sin temor, lo que piensan hacia el interior y exterior de la propia organización (54%)

2. COLABORACIÓN, INVOLUCRAMIENTO E INTEGRACIÓN

ORIENTACIÓN DE EQUIPO

- Las personas trabajan todo el tiempo como si fueran parte de un mismo equipo. (42%)

ACUERDOS Y TOMA DE DECISIONES

- Rara vez se tienen problemas para llegar a un acuerdo sobre temas clave. (50%)
- Hay un acuerdo claro sobre la forma correcta y la forma incorrecta de tomar decisiones (50%)
- Las decisiones se toman generalmente en el nivel donde se encuentra la mejor información disponible (49%)

COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN

- Es fácil coordinar proyectos entre diferentes partes de la organización (44%)
- Los canales de comunicación usados son efectivos y promueven la retroalimentación (50%)

3. LIDERAZGO, EMPODERAMIENTO Y CAPACIDADES

LIDERAZGO

- Las personas en esta organización se fortalecen a sí mismas y a los demás con aspiraciones heroicas (52%)
- Los líderes en esta organización son personas que me inspiran y cumplen cabalmente con las afirmaciones de este apartado de liderazgo (45%)

4. CREATIVIDAD, INGENIO Y ADAPTABILIDAD

CREANDO CAMBIOS

- Se responde bien ante organizaciones competidoras y cambios en la industria y el entorno. (54%)
- Los intentos por crear un cambio rara vez encuentran resistencia. (44%)
- Diferentes partes de la organización cooperan con frecuencia para crear un cambio. (53%)

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

- La generación de conocimiento entre todos los miembros de la organización es una práctica común (49%)

CREATIVIDAD

- Existe un proceso continuo de generación de ideas, promoción de ideas creativas y selección de las más poderosas (45%)
- Las ideas se comparten de manera colectiva y con frecuencia se implementan acciones de cambio sin importar de qué nivel venga la idea (46%)
- Se cuentan con soportes para promover, gestionar y sostener la innovación (46%)

Las siguientes son capturas de pantallas del panel de control de este instrumento cuantitativo, en donde si se desea, se podrían hacer más combinaciones para obtener otras conclusiones sobre el estudio. Lo mostrado previamente, fue lo más significativo del análisis cuantitativo.

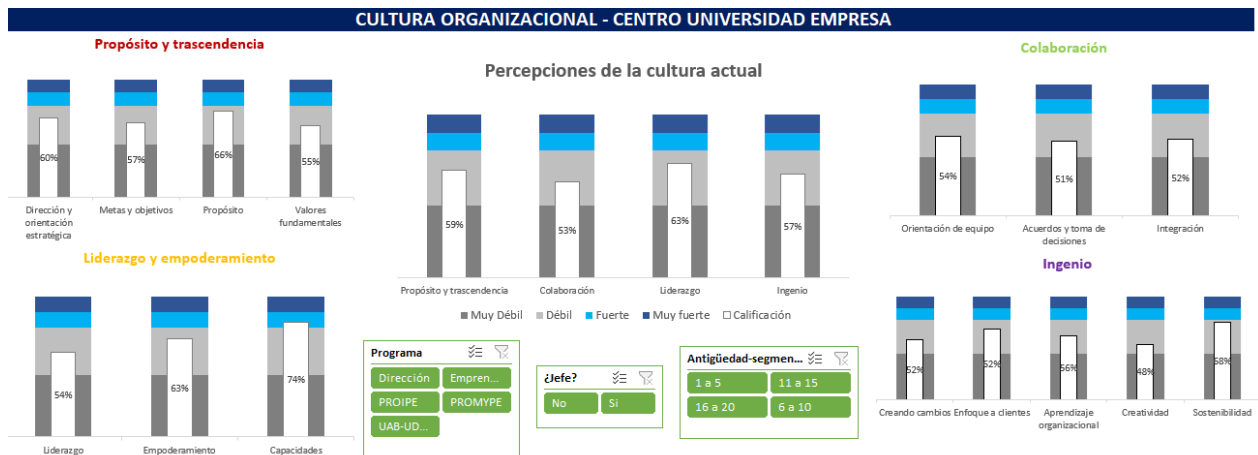


Ilustración 23 Panel de control del Instrumento Cuantitativo

3.3.5. Resultados de las entrevistas a profundidad de colaboradores

internos del CUE

Durante la aplicación del cuestionario que corresponde al apartado anterior del instrumento de cultura, se aplicó una entrevista a profundidad a cada uno de los colaboradores del centro, la duración de las entrevistas fue de una hora en promedio con cada integrante, como se trataba de una entrevista semi estructurada, se enlistan a continuación los tópicos que fueron de ayuda para cada entrevista.

1. ¿Qué consejo le darías a alguien que está por entrar al CUE?	11. Descripción de los Materiales e instalaciones
2. Descripción del Ambiente en general	12. Descripción de las Relaciones humanas
3. Característica favorita del CUE	13. Alguien a quien admiren y por qué
4. Motivación actual	14. Líder ideal
5. Fracaso ¿Cómo se vive?	15. Brecha entre el liderazgo actual
6. Valores positivos y ausencia de valores	16. Innovación ¿Consideras que los líderes promueven la innovación?
7. Creencias positivas o negativas	17. ¿Cuál sería la única cosa que le cambiarías al CUE? ¿Qué le quitarías?
8. Frases comunes del CUE	18. Problemas prioritarios del CUE
9. Comportamientos en general y Comportamientos o conductas que perjudican	19. Propuesta de cambio desde la percepción de entrevistados
10. Alineación de cultura	20. Disposición e Involucramiento al proyecto

Los resultados de las entrevistas a profundidad se concentraron en un documento de transcripciones de más de 180 páginas, por temas de confidencialidad y manejo de información sensible de los entrevistados, en ese documento se omitieron menciones explícitas de nombres, experiencias y cualquier otro elemento que pudiera ser identificado por alguien más y así provocar una discusión o mal entendido. El documento está en resguardo y sólo tiene acceso además del elaborador, el tutor del periodo IDI III.

Para efectos de este trabajo, en donde se busca tener la información más simplificada, a continuación se presentan los resultados más significativos sobre las entrevistas a profundidad en un mapa de problemática, el gráfico presenta síntomas (efectos) y problemas raíz (causas) a través de un diagrama ISHIKAWA. Por temas de confidencialidad, no se detallarán los resultados del diagnóstico ya que el manejo de información sensible es crucial durante el proceso de intervención.

DIAGNÓSTICO CAUSA - EFECTO

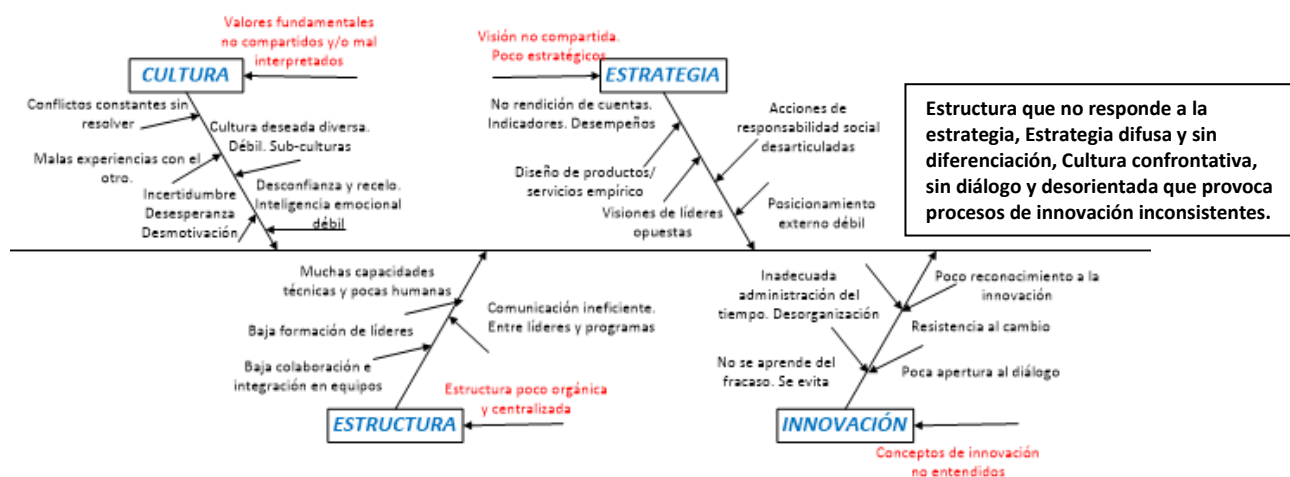


Ilustración 24 Diagrama ISHIKAWA Causa-Efecto DX CUE

Los problemas centrales detectados a través de este diagrama fueron: **Estructura que no responde a la estrategia, Estrategia difusa y sin diferenciación, Cultura confrontativa, sin diálogo y desorientada que provoca procesos de innovación inconsistentes.**

Esto quiere decir que coexisten problemas en las cuatro dimensiones de la organización: Estrategia, Estructura, Cultura e Innovación. Se considera que la cultura es donde nacen y se manifiestan muchos de los problemas, por eso el diagnóstico pudo arrojar

Además de mapas de causa y efecto, se analizó la repetición de palabras en cada uno de los tópicos de las entrevistas. A continuación se resaltan a través de nubes de palabras, las preguntas más significativas para el estudio, orientadas a la cultura y la innovación.



Tabla 6 Aspectos de Innovación cualitativos

11.- Alineación de cultura

Considera que según lo que describió sobre la cultura y lo que se conoce sobre la declaración de visión del CUE... ¿Qué tanto está alineada la cultura con la declaración de visión? ¿Está alineada la cultura con la estrategia? ¿En dónde están las brechas más grandes?



- No en su mayoría
- Depende. Innovación, ¿qué es eso? Mal entendida, mal implantada.
- "Yo sí" "Ellos no"
- A veces si, a veces no. Algunas personas si, otras no.

17. Innovación ¿Consideras que los líderes promueven la innovación?



- Mayormente no
- La permiten pero no la promueven
- La intentan promover, pero no saben como
- No saben, no se sabe. Concepto no compartido y reconocido por todos.
- Baja innovación
- Baja iniciativa. Implicaciones de tener más trabajo
- No de forma contundente

3.4 Análisis: correlación e interpretación de la información obtenida.

Los distintos instrumentos utilizados para el estudio de la cultura organizacional del CUE brindaron un panorama amplio para la identificación de problemas, así como la identificación de incongruencias o conexiones entre cada uno de ellos. En su mayoría, los instrumentos coinciden resaltando los aspectos de mayor importancia para la organización desde su análisis de cultura, pero al momento de cruzar el instrumento cualitativo y cuantitativo, resalta que se evalúa mejor el liderazgo en el cuantitativo, sin embargo, al cruzar con las entrevistas a profundidad, se considera que el liderazgo es uno de los principales problemas que concierne a la organización, el estilo, los cargos, las personas. Información de alta relevancia para la selección de la estrategia de intervención.

3.5. Conclusiones: definición de los factores prioritarios a modificar en la problemática.

Después de realizar este diagnóstico profundo, se definen las siguientes problemáticas detectadas que son importantes atender de manera prioritaria:

1. **Poca claridad en el rumbo estratégico.** Si existe declaración de visión pero las líneas estratégicas no están bien definidas y la operación no está alineada a la estrategia
2. **Estructura y sistemas** que no responden a la estrategia.
3. **Innovación lenta** o entorpecida por el poco dinamismo de la institución. Innovación entorpecida por los rasgos culturales. Rasgos contradictorios para innovar
4. **Relaciones de trabajo fracturadas** por la falta de resolución de conflictos y bloqueo del diálogo. Desconfianza

5. **Diversa interpretación de valores** fundamentales. Ideas rectoras
6. **Incongruencia en el actuar y decir** de los equipos de trabajo. No se asume la responsabilidad de la situación. “El otro es el culpable”
7. **Disyuntiva entre lo empresarial y lo académico:** subculturas que no han llegado a un común acuerdo y reflexión sobre las apuestas académicas y empresariales del CUE, haciendo más grande la brecha y por lo tanto la colaboración.

4. Estrategia metodológica de intervención

Una vez identificados los problemas prioritarios de la organización, se definieron las estrategias para la etapa de intervención. El apartado anterior se analizaron los referentes teóricos para el diseño y aplicación de diagnóstico, en este apartado, se presenta el sustento teórico de la estrategia general de intervención que gira en torno a la Gestión del conocimiento.

1. **Alineación total:** mecanismos para promover una cultura deseada, alineando comportamientos deseados
2. **Comunidades de práctica:** gestión del aprendizaje colaborativo y principal estrategia de trabajo durante la implementación.
3. **Cambio planeado:** etapas del cambio organizacional y cambio planeado.
4. **Indagación apreciativa:** enfoque apreciativo para la gestión de equipos de trabajo y visión a futuro
5. **Gestión de la innovación:** técnicas, modelos y enfoques para gestionar la innovación en las organizaciones.

1. Alineación total

Alineación total (Khadem R. , 2009) es un libro escrito por Riaz Khadem, que es CEO y presidente de Infotrac¹⁸, y un reconocido experto en el desarrollo e implantación de estrategias y por Linda Khadem, es socióloga y vicepresidenta de la misma compañía.

A continuación, se describirá este mecanismo para mantener la alineación a la visión, el mecanismo trata de fomentar una cultura de empoderamiento, colaboración, resolución de problemas y aprendizaje. El mecanismo no funcionará si desde un inicio no se conoce bien la razón de ser de una compañía (misión) ni los deseos a futuro o como alcanzarlos (visión y estrategia). Si en la organización no se tienen estos elementos, será necesario revisarlos y hacer equipo para definirlo.

El CUE tiene definida y actualizada la filosofía organizacional, por lo que estaríamos pasando a analizar los prerequisites que enmarca el autor para tener mayores resultados en la implantación del método Alineación Total: 1. La disponibilidad de la información 2. Mecanismo para el mejoramiento de aptitudes 3. Mecanismo de alineación de la cultura deseada y 4. Mecanismo alineación y contribución de la visión.

¹⁸ Firma internacional de consultoría de gestión fundada en 1984, más información en: <https://infotrac.com/es/>

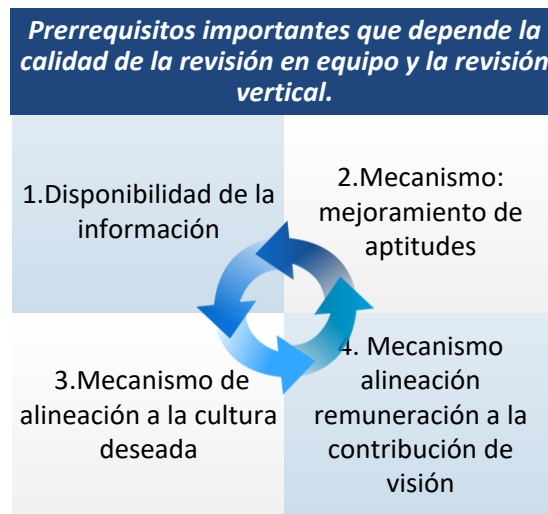


Ilustración 25 Prerrequisitos para la calidad de revisión en equipo y revisión vertical

Este trabajo tiene la intención de profundizar más en el mecanismo número tres, **el mecanismo de alineación de la cultura deseada** ya que es el enfoque que se le quiere dar a la intervención: cultura e innovación.

3. Mecanismo de alineación a la cultura deseada: **La cultura es la Suma de comportamientos habituales de las personas que trabajan en una compañía, los comportamientos habituales que se están buscando son los que ayuden a la visión.** (Khadem, 2009, pág. 99) así que habrá que identificar también aquellos que impidan llegar a la visión y promover comportamientos positivos y constructivos.

Aquí entran los valores de la organización, el primer ejercicio es la selección y definición de valores, pero una vez identificados los valores es necesario ir un paso más adelante, definiendo comportamientos que evidencien el valor y promoviendo el cambio en los demás.

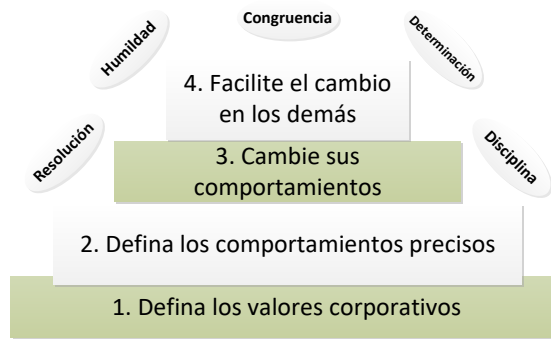


Ilustración 26 Cuatro pasos para cambiar el comportamiento

Los comportamientos precisos son los que después se convertirán en hábitos. Mientras más específicos se es para la definición de comportamientos será más fácil identificarlos, actuar de la forma deseada, reflexionar en el proceso y eliminar malos hábitos. Con determinación, disciplina y perseverancia es la clave para lograrlo hasta llegar a un nivel de auto administración de los comportamientos.

Por último, para facilitar el cambio en los demás, deben aparecer agentes de cambio. A través de las acciones que hagan estos agentes, se podría inspirar el comportamiento de los demás y fomentar la transformación en el otro. Nota: Primero se debe lograr la auto transformación en uno mismo para después ser ejemplo de los demás.

2. Comunidades de práctica

La intervención que se llevará a cabo a partir de primavera del 2020 tiene la intención de Implantar un modelo de gestión de innovación sostenible alineado a una cultura deseada. Todo esto se llevará a cabo a través de la creación de una unidad de tarea, equipo de voluntarios guiados bajo la metodología **Comunidades de práctica**.

Las comunidades de práctica son grupos sociales constituidos con el fin de desarrollar conocimiento, compartiendo experiencias basadas en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas. (Wenger, 2001) y se pueden considerar tres dimensiones.



FIGURA 2.1. Dimensiones de la práctica como propiedad de una comunidad.

1. Un compromiso mutuo: la práctica no existe en abstracto, existe porque hay personas que participan en acciones cuyo significado negocian mutuamente.

- Posibilitar el compromiso: esto será un componente esencial de cualquier práctica
- Diversidad y parcialidad: Una comunidad que no supone homogeneidad
- Relaciones mutuas: relaciones entre las personas. Conexión entre los participantes.

Núcleo muy firme de relaciones interpersonales.

2. Una empresa conjunta: negociación de una empresa conjunta. Resultado de un proceso colectivo. Definida por los participantes en el proceso mismo de emprenderla. No es una simple meta, crea relaciones de responsabilidad mutua.

- Una empresa negociada: reflejo en nuestras prácticas complejas, incluyen aspectos instrumentales, personales e interpersonales de nuestra vida.
- Una empresa autóctona: las comunidades de práctica se desarrollan en contextos amplios. Una empresa autóctona es aquella que entiende su posición dentro de un sistema más amplio y la influencia omnipresente de la institución que los emplea
- Un régimen de responsabilidad mutua: incluye lo que importa y lo que no, que es importante y por qué, que hacer y qué no hacer, a qué prestar atención y a qué no, de qué hablar y de qué no...

3. Un repertorio compartido: una empresa crea recursos para luego compartirlos. Para negociar significado.

- Negociación: historia y ambigüedad: repertorio es el conjunto de recursos compartidos de una comunidad para destacar por un lado, su carácter ensayado y por otro, su disponibilidad.
- Recursos del compromiso mutuo: es una forma dinámica de coordinación que genera (sobre la marcha) los significados coordinados que le permiten avanzar.

La implementación está pensada en construir el modelo de innovación sostenible que posibilite la interacción entre diferentes miembros de la organización CUE y con las metodologías previamente estudiadas. Se buscarán voluntarios para planificar el plan de acción que iniciará partir de inicios de diciembre y hasta el mes de mayo del 2020.

Del mismo modo, se utilizará como referente teórico el libro la quinta disciplina de Peter Senge (Senge, 2005) resaltando tres de las disciplinas que tienen más significado en esta intervención: visión compartida, trabajo en equipo y pensamiento sistémico.

La disciplina del **aprendizaje en equipo** inicia con el diálogo para integrar un auténtico pensamiento conjunto. El aprendizaje en equipo es de suma importancia ya que la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones moderna es el equipo y no el individuo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

Una organización no puede alcanzar el éxito o una que cierta grandeza si no se ha propuesto metas, valores, y mision, estos elementos deben ser **compartidos** dentro de la organización

La quinta disciplina, es el **pensamiento sistémico**; es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas como un todo pero de manera coherente tanto en la teoría como en la práctica. Las cinco disciplinas no pueden ser recursos separados. El pensamiento sistémico nos dice que el todo puede superar la suma de las partes.

3. Cambio planeado

El CUE ha pasado en los últimos seis meses del 2019 por una serie de cambios que han sacudido la estructura organizacional, pero aún más importante que eso, ha dejado a la gente en un estado de incertidumbre y cierta desesperanza al cambio, la resistencia al cambio se manifiesta de muchas maneras y una de las razones por las que la gente no desea

el cambio, es porque recientemente el cambio ha traído más manifestaciones de desgaste emocional que de beneficio.

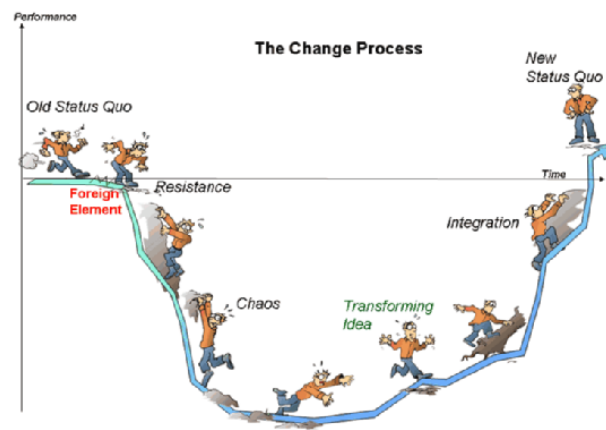


Ilustración 27 The Change Process

En un proceso de cambio tradicional se manejan las siguientes etapas: se inicia por el viejo estatus quo, se descubren elementos que antes no se conocían, empieza la resistencia, el caos y en esa etapa, es crucial manejar adecuadamente el cambio porque la tentación de regresar al antiguo estatus quo es muy alta, si se tiene éxito, se adopta una idea de transformación, se va integrando los elementos de cambio, el tiempo ayuda a manejarlo y dominarlo para finalmente llegar a una nueva posición de estatus quo.

Hasta cierto punto, el cambio que viven las organizaciones se ve afectado ante la tentación de ir a un punto de retorno, es decir, la resistencia es tal que se decide "retroceder" a ese estatus quo conocido y abandonar el proceso de cambio.

Como parte de los riesgos descritos en este documento, existe una alta posibilidad de que al momento de entrar en un proceso de cambio, los miembros de la organización

aborten el proceso y se retiren del cambio planeado, para evitar esto, además de tener de referencia al autor John Kotter (Kotter, 2012), se incorporará la metodología de indagación apreciativa.

4. Indagación apreciativa

La Indagación Apreciativa (IA) es un proceso y una metodología que impulsa el cambio, incrementa las fortalezas y las convierte en hábitos, promueve el crecimiento, la ilusión y la motivación. (Cooperrider, 2019) la metodología se centra en las fortalezas que tiene un grupo de personas, potencializar dichas fortalezas para tener mejores condiciones para el cambio. Es un proceso de búsqueda colaborativa, en varias fases, que se centra en el núcleo positivo de una organización, grupo o sistema. Conecta con las aspiraciones, puntos fuertes y experiencias cumbre de las personas.

IA una metodología que impulsará el cambio en la organización generando una atmosfera de optimismo y determinación, a pesar de que la situación actual de la organización es compleja, en donde las causas raíz de los problemas centrales están conectados y suceden de forma simultánea, se prevé que la gente pueda perder la inspiración y optimismo al generarse un cambio, para esto, la indagación apreciativa podría ayudar a mantener la motivación e interés manteniendo siempre una visión a futuro que en conjunto puedan construir.

Gestión de la innovación

En la parte de marco teórico de este apartado, se presentaron distintos conceptos en torno a la innovación (prácticas, tipos, fuentes etc.) la gestión de la innovación es el conjunto de todas esas que permitan conformar un modelo que oriente o los esfuerzos de una organización hacia la innovación. Considera estrategias, estudio de las condiciones, manejo de recursos y oportunidades que permitan estimular la creatividad, promoverla, vincularla e introducir innovaciones incrementales o radicales que beneficien a la organización. La gestión de la innovación es una estrategia que requiere de la integración de personas, para que en conjunto puedan ser capaces de resolver problemas y descubrir oportunidades en el entorno.

Los Modelos de innovación son modelos teóricos para promover la innovación, van muy relacionados con procesos de cambio planeado y a continuación se ilustran cuatro. Estos modelos analizan la innovación desde un proceso místico y de buena suerte hacia innovaciones estructuradas y con mucho monitoreo y gestión.

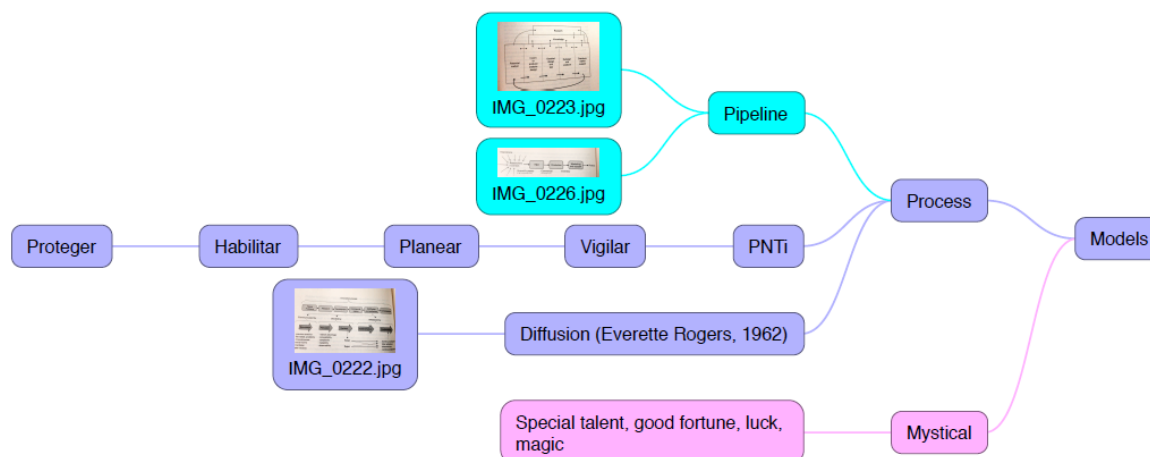


Ilustración 28 Modelos de innovación

4.1 Justificación de la estrategia metodológica o de intervención

Las estrategias metodológicas principales son Comunidades de Práctica y Gestión de la innovación, ahí es donde recae la metodología de la intervención, el cómo. Sin embargo las otras técnicas mencionadas en el apartado anterior (alineación total, cambio planeado e indagación apreciativa) se encontrarán presentes durante la intervención como insumos valiosos para planear cada una de las sesiones de trabajo.

Comunidades de práctica Justificación

Las **comunidades de práctica (elemento de la Gestión del aprendizaje y del conocimiento)** se usan en muchas organizaciones y tiene la intención de integrar a equipos, promover una visión compartida, compartir experiencia y cosificar nuevos conceptos en donde la organización pueda apropiarse y les de mayor sentido a su trabajo.

“El conocimiento visto desde la perspectiva no es un objeto que se pase físicamente entre individuos como si fueran ladrillos, no se comparte como se comparte un pastel dividiéndolo en partes físicas (Dewey,1916:4) más bien se construye socialmente a través de un esfuerzo conjunto con objetivos comunes, o a través de oposición dialéctica (razonada, lógica, reflexionada) de diferentes perspectivas en las interacciones con diálogo (Bakhtin, 1981; Pea, 1993)”

La intención del proyecto será habilitar una comunidad de práctica orientada a la innovación, Comunidad de Innovadores (*El conocimiento es la adquisición de la perspectiva subjetiva de un grupo de personas involucradas en una empresa colectiva Brown, Collins y Duguid, 1989*). Para construir la comunidad es necesario aterrizar algunos conceptos de un artículo de Josh Plaskoff para tener una guía de cómo crear y después construir comunidades de práctica, en este trabajo se citan distintos autores sobre el tema, tales

como Wenger y Dewey. Que figuran en un Artículo titulado: Intersubjetividad y Construcción de Comunidades: aprendiendo a aprender organizacionalmente. (Plaskoff, s.f.) Más adelante se analizará el detalle de la estrategia de Comunidades de Práctica.

ayudar a sobrellevar las emociones del cambio en la que se verán involucrados.

Gestión de la innovación Justificación

A través de las comunidades de práctica se pretende promover la gestión de la innovación en el CUE, motivo por el cual, el objetivo principal de esta comunidad de práctica que se conforme, es que puedan gestionar la innovación.

¿Cómo promover la gestión de la innovación? Se consideran algunas hipótesis

- A través de un grupo integrado, que vaya construyendo una visión compartida orientada a la innovación. Comunidades de práctica
- Que dentro de la comunidad de práctica se generen buenas prácticas para promover la innovación, desde la colaboración, escucha activa, apertura al cambio etc.

4.1.1 Consideraciones costo/beneficio (financieros y no financieros) de la estrategia

La estrategia de implementación planteada no requiere una inversión financiera para el centro, más bien tiene implicaciones de tiempo y colaboración. Se plantea promover un cambio de cultura con un propósito común, es decir, el costo de hacer un cambio de cultura requiere un esfuerzo y compromiso de la organización, así como generar espacios de trabajo y tiempos para desarrollar el modelo de gestión de innovación sostenible.

Los beneficios de la implementación son diversos dependiendo del programa que podría ser beneficiado y sus condiciones actuales. Van desde la identificación de prácticas de innovación, mejorar la colaboración entre miembros persiguiendo una cultura deseada, hasta el desarrollo de uno o más proyectos alineados a una visión sostenible.

4.2. Herramientas e instrumentos

Este apartado define las herramientas o detallado de la estrategia de Comunidades de Práctica, seleccionada para promover una cultura de innovación. Todo este apartado se trabajó durante la materia del MBA: Conocimiento, Aprendizaje y Cambio en las Organizaciones, impartida por el profesor Rubén Toledano O’Farrill en el periodo de otoño 2019

Dimensiones de la Gestión del Conocimiento	
Gestión del Aprendizaje	Gestión del Cambio Organizacional
Gestión de la colaboración	Gestión de la información

GA Gestión del aprendizaje – Creación de Comunidades de práctica

La práctica en común de los integrantes voluntarios que formarán parte de la comunidad es un tanto variada, podemos encontrar docentes, consultores y promotores de la empleabilidad. Sin embargo, hay un tema en común para todos, y es el hecho de ser **innovadores**, “innovar” como práctica común de todos los integrantes es la que se promoverá para crear la comunidad, posteriormente los miembros podrán usar los aprendizajes obtenidos para hacer innovaciones desde sus trincheras de trabajo.

1. Construir la comunidad:

- **Identificar el “problema en común” u “objetivo común”:** el propósito de establecer esta comunidad responde a los resultados del diagnóstico, el primero tiene que ver con el deseo de ser más innovadores y el segundo con el problema de no saber cómo hacerlo. Reconocer y promover las prácticas de innovación.
- **Identidad de la comunidad:** Una comunidad sin identidad no podrá generar los mismos resultados a una que tenga una conexión más profunda, es indispensable que la comunidad forje y adquiera una identidad en donde se respondan las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para qué estamos aquí? ¿Cómo nos llamamos? ¿Qué nos representa o simboliza? ¿Qué nos caracteriza?
- **Establecer reglas y objetivos:** a pesar de que las comunidades de práctica nacieron en un inicio como espacios informales de aprendizaje, en organizaciones como empresas o centros de trabajo es necesario tener una mayor estructura que de línea y brinde organización a la comunidad para el logro de los objetivos y aprovechamiento de los tiempos. Para esto:
 - Se tendrá a un moderador de la comunidad
 - Se establecerán tiempos específicos de reunión (cada quince días)
 - Se manejará el tiempo adecuado (2 horas por reunión)

- Se tendrá una planeación que será enviada a los integrantes tiempo previo a la sesión
- Se dejarán tareas para leer y reflexionar antes de la sesión, aprovechando así los espacios de diálogo en la comunidad
- Se tendrán objetivos claros por sesión y por la duración del tiempo de la comunidad
- También, se pondrán algunas otras reglas sobre la mesa que están relacionadas con el apartado **GCO** (Gestión del cambio organizacional) ya que la misma comunidad podrá gestionar mediante el consenso, actividades, roles, y hasta comportamientos deseados dentro de ese espacio. ¿Cómo somos y cómo nos comprometemos?
- **Monitoreo de la comunidad:** el monitoreo de la comunidad se hará a través de bitácoras y reflexión de lo sucedido en cada sesión, identificando el crecimiento o disminución del potencial que tiene la comunidad de práctica creada, con la intención de realizar planeaciones más efectivas que vayan acorde a la situación, contexto y nivel de madurez de la propia comunidad de práctica.
- **Rol del moderador:** el rol del moderador es crucial, ya que en él es donde recae la planeación de las sesiones y logro de objetivos, sin perder de vista el seguimiento del potencial de la comunidad, generando reflexiones sobre

el trabajo hecho en cada sesión y regresando al sentido o el PARA QUÉ de la comunidad de práctica.

5.2 GCO Gestión del cambio organizacional:

La comunidad de práctica implicará también un proceso cultural, (los integrantes repiten patrones culturales), por lo que durante el diagnóstico, se analizaron los retos culturales así como los comportamientos, creencias, valores y otros factores culturales que podrían ayudar o perjudicar el proceso. Lo central, es el **proceso organizacional promovido para el cambio** (Comunidad de práctica), por lo que este apartado intentará explicar la implicación de la Gestión del cambio organizacional dentro de las comunidades de práctica.

- **Sentar bases filosóficas:** Proceso de desarrollo y los comportamientos deseados. Definir el marco para que el equipo modele los comportamientos de la comunidad y después el equipo extienda este círculo de intersubjetividad hacia otros miembros potenciales a través de interacciones con individuos fuera de la comunidad. En pocas palabras, se busca que la comunidad vaya modelando comportamientos deseados específicos dentro de su espacio de práctica para que después puedan transmitirlos a otros miembros de la organización. Para hacerlo, es necesario precisar aquellos valores o comportamientos deseados, que la misma comunidad defina como prioritarios y asuma el compromiso de verlos reflejados en la práctica de la comunidad. Algunos valores identificados como valiosos de promover de acuerdo con el diagnóstico aplicado son:

- **Diálogo:** un diálogo abierto, con apertura, diversidad y participación, pero que al mismo tiempo permita generar discusión, ideas, decisiones, concretar, y aterrizar.
- **Visión estratégica:** tener claridad durante el proceso e interacción de la comunidad, recordando el para qué y por qué se hace todo esto. Alineado al deber ser del CUE
- **Confianza:** confiar en el otro, compartir, reconocer el trabajo. No se trata de resolver conflictos pasados, sino, creer en el otro, en su trabajo y lo que puede hacer
- **Diversidad:** reconocer que cada uno tiene distintas perspectivas, respetarlas y valorarlas
- **Humildad:** reconocer fortalezas y debilidades propias, bloqueando el ego
- **Congruencia:** Buscar que lo que se piensa, dice y hace, esté en armonía, siendo transparentes con los demás y con uno mismo

Cabe señalar que la lista anterior de comportamientos tendrá que ser validada y promovida por los mismos miembros de la comunidad, ya que el consenso es fundamental en la construcción de comunidad, los comportamientos deseados deben nacer de un deseo de cambio dentro de la misma comunidad. Para esto, se realizarán distintos ejercicios de reflexión y se presentará el detalle del diagnóstico con los miembros, con la intención de ir forjando nuevos rasgos culturales deseados.

5.3 GC Gestión de la colaboración:

Equilibrio entre la tarea y la reflexión que brinda las comunidades de práctica. Crear la comunidad de práctica no es suficiente, es necesario construirla, pasar de ese potencial sin usar, a una comunidad que se vaya permeando al resto de la organización y genere resultados, y no refiriéndonos a resultados de un equipo de proyecto, más bien, que logre aterrizar conceptos y modelos que pongan en evidencia lo trabajado en las comunidades, promoviendo así el aprendizaje colaborativo.

La planeación de las primeras sesiones se puede encontrar en un anexo al final de este documento, la intención es usar la misma estructura de formato y aterrizar las sesiones de trabajo en tres grandes fases

- 1. Creación y construcción de la comunidad:** explicado en el apartado 5.1
- 2. Reconocer un repertorio común sobre innovación y los diferentes conceptos que giran en torno a esta:** a través del entendimiento de conceptos, estudiar autores clave, estudios de caso, ejemplos, reflexión etc. El repertorio común se pondrá sobre la mesa por el moderador con la intención de no empezar desde cero, tener una línea base para entender mejor la innovación y así construir entre todos este repertorio común.
- 3. Modelar y concretar un entregable sobre la gestión de la innovación:** Esta última fase de la comunidad es en donde se pasará de la participación a la cosificación, en donde se podrá concretar o conceptualizar. La propuesta, es trabajar para construir un modelo para gestionar la innovación como primer producto o entregable de la comunidad, esto ya que ataca directamente a la interrogante inicial, ¿cómo ser más innovador? A pesar de que el mismo ejercicio de la comunidad de práctica será en

sí un proceso innovador (en donde se puedan resolver poco a poco esas preguntas en torno a la innovación), concretar un modelo, y mejor aún, un producto generado por la propia comunidad generará un mayor sentido de pertenencia, de conexión, y por lo tanto, un mayor sentido para los integrantes de su práctica como innovadores.

5.4 GI Gestión de la información.

La última fase del proyecto corresponde a la documentación del trabajo dentro de la comunidad, para esto, se contará con una plataforma que previamente ya es usada para compartir información entre equipos, ONEDRIVE – SHAREPOINT, una nube con almacenamiento disponible en donde tienen acceso cada uno de los integrantes de la comunidad y cuyo objetivo principal, será el conservar la información generada tales como:

- Reflexiones de los integrantes
- Ejercicios o bosquejos
- Planes de vuelo
- Bitácoras de trabajo
- Modelo de gestión de innovación

La intención es generar una documentación de mejores prácticas y lecciones aprendidas durante la comunidad de práctica. Del mismo modo, la plataforma brinda la oportunidad del usuario de interactuar en tiempo real y generar una colaboración en línea para complementar el aprendizaje con ideas de todos.

El objetivo principal de la plataforma sería de ir documentando un artículo sobre cómo se gestiona y promueve la innovación dentro del CUE, sin embargo, este tipo de contenidos deben ser acordados por consenso dentro de la misma comunidad.

4.3. Ámbito de la intervención

Delimitación en áreas de la organización: el trabajo está limitado a trabajar con un grupo representativo del CUE, voluntarios de distintos programas que puedan participar de forma activa en la comunidad de práctica, con la intención de que ellos puedan ser capaces de replicar las experiencias vividas dentro de la comunidad y se externalice en otros espacios de trabajo, ya sean plenarias o juntas con respectivos proyectos.

Delimitación en tiempo: Este trabajo fue promovido hacia la Dirección del CUE como un proyecto que puede trascender en el tiempo y que no necesariamente concluyendo el periodo de maestría, se finalice. Es por eso por lo que las negociaciones hechas con el ahora director del CUE a partir de febrero del 2020 (Manuel Flores) independientemente de que la maestría concluya, el proyecto será promocionado desde la Dirección del CUE para que pueda perdurar y sea replicable.

En este documento, se explica el monitoreo realizado en la primera mitad de las comunidades de práctica así como los impactos logrados a través de esta estrategia.

4.4. Etapas del proceso de aplicación/intervención

Tiempo implicado en la etapa de **Diagnóstico**

Acción	Tiempo de entrega
Diseño del instrumento de diagnóstico y validación ante tutores	marzo del 2019
Aplicación del pilotaje del instrumento	abril del 2019
Aplicación del instrumento a todo el personal	Abril – mayo 2019
Diseño de entrevistas a profundidad semiestructurada	Abril 2019
Aplicación de entrevistas a profundidad a elementos clave del CUE	Mayo 2019
Aplicación de entrevistas a profundidad a personal externo del CUE	Junio 2019
Documentación de la observación.	Verano 2019
Presentación de los resultados del diagnóstico al personal clave y definición de plan de implementación con los involucrados	Otoño 2019

Tiempo implicado en la etapa de **Implementación**

Recordando que algunas de las actividades clave para esta etapa son: 1.- Definir y fomentar las condiciones necesarias para una cultura de innovación 2.-Capacitar a las personas clave sobre modelos de innovación 3.- Vincular y fortalecer las prácticas de innovación 4.- Promover una cultura de innovación

Acción	Tiempo de entrega
Solicitar voluntarios	14 de noviembre en la presentación del DX. Durante la última plenaria del CUE de ese año
Sesión 1 y 2 con voluntarios	Diciembre
Sesión 3 y 4	Enero
Sesión 5 y 6	Febrero
Sesión 7 y 8	Marzo
Sesión 9 y 10	Abril
Sesión 11 y 12 (cierre)	Mayo

4.4.1. Cronograma de trabajo

Actividades de implementación

<i>Etapa Comunidad de Práctica</i>	<i>Actividad</i>	<i>Fecha Inicio</i>
	Presentación de resultados del diagnóstico de cultura a la organización CUE	14 noviembre
	Captación de voluntarios	14 de noviembre Y el resto del mes de noviembre
1. Creación y construcción de la comunidad:	Sesión 1	Inicios diciembre
	Sesión 2	Mediados de diciembre
	Sesión 3	Inicios enero
2. Reconocer un repertorio común sobre innovación y los diferentes conceptos que giran en torno a esta	Sesión 4	Mediados de enero
	Sesión 5	Inicios febrero
	Sesión 6	Mediados de febrero
	Sesión 7	Inicios marzo
	Sesión 8	Mediados de marzo
3. Bosquejar o concretar un entregable sobre la gestión de la innovación	Sesión 9	Inicios de abril
	Sesión 10	Mediados de abril
	Sesión 11	Inicios mayo
	Sesión 12	Mediados de mayo

4.4.2. Imprevistos

Para este trabajo, se consideran los siguientes imprevistos hipotéticos

- **Rechazo o invalidación del diagnóstico** presentado a nivel coordinadores y nivel equipo general de la organización
- **Disponibilidad de tiempo:** a pesar de contar con espacios de trabajo y validación con la dirección y coordinadores, se corre el riesgo de que, en lo particular, al momento de trabajar con coordinadores o personas voluntarias del centro, sea difícil coincidir en tiempos de trabajo por lo que la intervención podría verse afectada.

- **Resistencia al cambio y factor tiempo:** que se dificulte la implementación ante la aparición de resistencia constante al cambio, si bien es un hecho de encontrar resistencia, el riesgo es que tome más tiempo de lo planeado hacer cambios.
- **Manejo de tiempos para la intervención:** otro riesgo detectado es para el manejo de tiempos del proyecto, a pesar de contar con un año podría pasar lo que pasó este periodo de primavera 2019 en donde no se pudo concluir el diagnóstico hasta verano del mismo año.
- **Sin voluntarios** para la actividad o “voluntarios” forzados a participar

5. Exposición de hallazgos

5.1 Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados

Para medir el grado de cambio generado en el CUE durante esta intervención, el presente trabajo vuelve a dividirse en los dos enfoques principales, la cultura y la innovación.

Debido a que el cambio de cultura en una organización puede implicar mucho tiempo, se decidió no usar el mismo instrumento del apartado de diagnóstico, sin embargo, se pudieron identificar cambios o impactos de otra índole, que se identificaron a través de reflexiones, observación y testimonios de los participantes de la comunidad de práctica. Así como trabajos hechos dentro de la comunidad en torno a la cultura y propuesta de cambio de cultura en el CUE.

Para la innovación, los impactos se midieron a través de entregables y reflexiones en torno a cómo ser más innovadores, las propuestas concretas a realizar y por lo tanto, la ruta

para convertir al CUE en una organización más innovadora. Promoviendo una gestión de la innovación más consistente, explícita e intencionada.

Cabe mencionar que a la fecha en que se terminó de documentar este trabajo, la comunidad de práctica seguía activa, por lo que se hizo un corte hasta la sesión 7 para identificar los cambios hasta ese momento.

5.2 Organización de la información obtenida

5.2.1 Primera Intervención - Presentación del Diagnóstico

Se considera la presentación del diagnóstico como la primera intervención ya que implicó un proceso de reflexión, sensibilización y diálogo con los involucrados en los diferentes niveles, generando desde ese momento algunos impactos que se explicarán más adelante.

Presentación DX Dirección del CUE: el diagnóstico final fue presentado inicialmente a la directora del CUE en ese momento (otoño 2019) Laura Carrillo, se tuvieron alrededor de tres espacios con duración de dos horas cada uno, en donde se presentaron los resultados cuantitativos y cualitativos, identificando las rutas de acción a seguir de acuerdo con las problemáticas detectadas. La directora del Centro validó el diagnóstico y consideró que le generaba mucho valor para la planeación y toma de decisiones. Esto dio pauta para continuar con la presentación del diagnóstico al resto del equipo, sin embargo, la presentación no se hizo de forma inmediata, ya que por temas de planeación, se estaba considerando un espacio para trabajar la planeación estratégica del centro a través de una plenaria en el mes de noviembre del 2019, en donde estaría el nuevo Director de Integración Comunitaria Jorge Rocha. Por lo que se decidió, que la presentación del

diagnóstico tanto a coordinadores como equipo completo del CUE tendría que esperar a una fecha más cercana a la plenaria, para evitar generar rumores, conflictos u otros eventos fortuitos que se podrían generar por el manejo de la información.

Presentación del DX a Coordinadores de programa (mandos medios): la presentación del diagnóstico a los líderes se hizo el día 6 de noviembre del 2019, una semana antes del ejercicio de plenaria. Durante la sesión, estuvo presente la directora y 3 de los coordinadores de programa¹⁹ Economía Social, PROIPE y la UAB. Esto debido a que el puesto del coordinador del cuarto programa no había sido cubierto en ese momento, por una reciente reestructura en los programas. El diagnóstico resultó ser un ejercicio de reflexión y auto evaluación del liderazgo de cada uno de los coordinadores, según los comentarios recibidos, fue muy impactante y causó mucha conmoción entre ellos, sin embargo a pesar de la información incómoda mostrada, todos estuvieron de acuerdo que el diagnóstico coincidía con las condiciones actuales del centro. Los coordinadores solicitaron al final de la sesión una reunión de trabajo uno a uno para conocer mayor detalle de la información, con la intención de sensibilizarse más y recibir una retroalimentación más puntual sobre su liderazgo. Las sesiones de presentación individual de DX a coordinadores se programaron para los días 11,12, y 13 de noviembre del 2019. Sólo dos de los tres coordinadores solicitó este espacio.

¹⁹ La composición de los programas para esas fechas era la siguiente:

1. Economía Social
2. UAB Unidad Académica Básica
3. PROIPE Programa para promover la Empleabilidad y Empleo
4. La fusión de 2 programas del centro (Emprendimiento y PROMYPE) que por el momento está en construcción y aún no tiene nombre.

Presentación DX y reflexión de liderazgo, sesiones uno a uno con coordinadores:

este espacio consistió en una hora en privado con cada coordinador para mostrar información puntual del diagnóstico y lo más importante, generar una reflexión del liderazgo de cada uno y lo que sus comportamientos reflejan y permean la cultura organizacional actual. Los coordinadores que recibieron su retroalimentación quedaron satisfechos con esta ampliación de espacio para conocer el diagnóstico y dieron marcha a la presentación con toda la plenaria.

Presentación del DX en Plenaria, todo el CUE: la plenaria se aprovechó para sensibilizar a las personas del centro de los resultados del diagnóstico, parte de la planeación del evento se hizo con ayuda de los resultados presentados a la dirección. Se hizo el día 14 de noviembre de 8:30am a 5:00pm. Para específicamente la presentación de los resultados del diagnóstico se contó con 40 minutos aproximadamente. El resto fueron actividades para revisar la planeación estratégica del centro, líneas estratégicas y se tuvo la oportunidad de revisar el encargo que se le da al CUE desde la Dirección de Integración Comunitaria (DIC). Quienes participaron en la moderación del evento fue Laura Carrillo (directora del centro) Jorge Rocha (Director de Integración Comunitaria) Raúl Franchi (consultor externo del IPADE contratado por la dirección).

Después de haber presentado los resultados del diagnóstico, la audiencia parecía un tanto desconcertada por la información, desafortunadamente fue poco tiempo y los espacios de reflexión fueron limitados. Sin embargo se abrió la puerta a discutir la percepción de los integrantes, resaltando que cada uno de ellos es parte del problema que tiene el centro, pero también, se es parte de la solución. Después de tener algunas

participaciones y abrir la oportunidad a volver a tener otro espacio para reflexionar esta información, se empezó a notar a la audiencia más calmada y reflexiva al respecto. El diagnóstico al final fue validado por los miembros, es decir, estuvieron de acuerdo con los resultados presentados y que es prioridad atender los temas ahí mostrados, resaltando mucho los rasgos culturales que no empatan con la filosofía ignaciana.

Voluntarios para el proyecto: es muy importante para el proyecto de intervención que enmarca este trabajo, contar con voluntarios y no con personas que estén forzadas a participar. Tiene que salir por iniciativa y voluntad, ya que las comunidades de práctica se forjan bajo la libertad de participación y compromiso personal. Durante el espacio de plenaria, y después de haber presentado los resultados del diagnóstico de cultura, se solicitó un espacio a la audiencia para explicar el proyecto en términos generales y solicitar voluntarios a participar. Se tuvo una respuesta gratificante al ver como cada vez más personas iban alzando la mano para postularse como voluntarios. Se contó al final con ocho integrantes para empezar a crear la comunidad de práctica. Los ocho voluntarios son procedentes de diferentes programas, por lo que la intención de crear un equipo heterogéneo (Inter programas) se estaba logrando. La participación de los integrantes será de forma extraordinaria a sus actividades cotidianas del centro, es decir, se percibe un interés genuino en participar en este proyecto independientemente de los encargos.

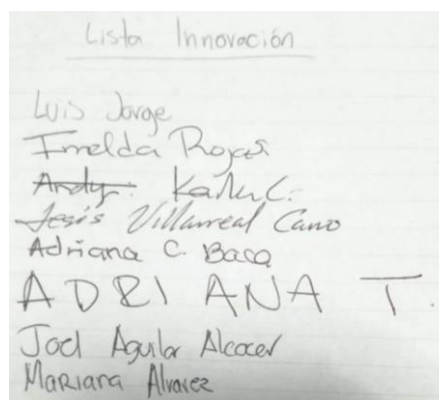


Ilustración 29 Voluntarios para la Comunidad de Práctica

5.2.2 Segunda Intervención – Comunidades de Práctica

Una vez que el diagnóstico ha sido aceptado, y con una comunidad de práctica en potencia, lo que sigue es la puesta en marcha del proyecto dentro del periodo de diciembre 2019- mayo 2020. A medida que se iban teniendo las sesiones de comunidad de práctica el proyecto tomo un rumbo interesante, la primera intención de la intervención era promover una cultura de innovación a través de comunidades de práctica, sin embargo y gracias a la participación de la comunidad, se trazaron dos objetivos que podría convertir a la comunidad de práctica en un parteaguas de cambios significativos para el CUE. A pesar de estar trabajando en cuestiones culturales como las formas de colaboración, liderazgo y trabajo en equipo, la comunidad de práctica se logró convertir en un nicho para innovaciones, orientando la intención del trabajo hacia la gestión de la innovación.

Para la implementación se contó con una programación de actividades puntual que brindó claridad a cada uno de los miembros, en donde sabían exactamente que se iba a

trabajar en cada espacio y etapa, este formato se llama plan de vuelo y se puede consultar el ejemplo en el ANEXO 3²⁰

El formato brinda información sobre el número de sesión, objetivos, temas clave a abordar durante la sesión, agenda detallada por tiempos de la sesión y los acuerdos para la siguiente sesión.

Sesiones con la Comunidad de Práctica

A continuación se narra a grandes rasgos lo que se vivió en cada sesión con la comunidad de práctica, considerando las etapas planteadas en la estrategia. Cada sesión era organizada con anticipación sin embargo a medida que se iba avanzando, se hacían cambios aprovechando la dirección que estaba tomando la comunidad.

Sesión 1: 9 de diciembre. ETAPA 1. Creación y construcción de la comunidad

El espacio tuvo el propósito de conocer las expectativas de los integrantes, compartir conceptos sobre comunidades de práctica e identificar el PARA QUÉ todos estábamos ahí reunidos. Del mismo modo, se definió el problema: que el CUE no es tan innovador como lo pensaban y que todos están interesados en lograr un objetivo en común, formar una comunidad de innovadores para que puedan promover cambios en los proyectos en los que colaboran.

²⁰ ANEXO 3 FORMATO PLAN DE VUELO

Se nombró a la comunidad como **INCO720** (INCO: Innovación Continua y 720: 7.20 metros haciendo referencia a un video TED TALK que los inspiró en la sesión²¹) y se pusieron reglas en común.

Por último, se explicaron las etapas en las que está conformada esta iniciativa y se insistió en el hecho de que la comunidad no tiene tal cual una fecha de caducidad (es decir, que se puede continuar el tiempo que se considere necesario), pero si se debe lograr un objetivo común en una fecha estipulada, el reto fue aceptado por el equipo.



Sesión 2: 27 de enero. ETAPA 1. Creación y construcción de la comunidad

El título de esta sesión fue: LO QUE NOS MUEVE

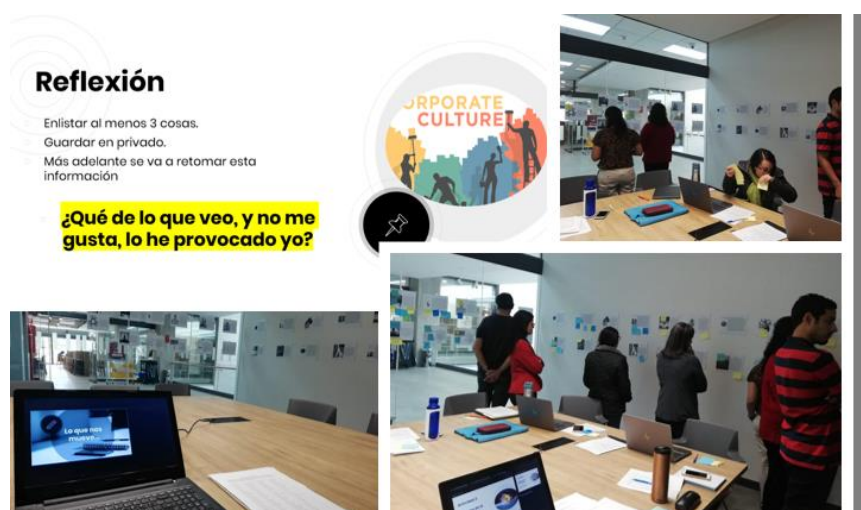
Tuvo el objetivo de reconocer los valores individuales, de la comunidad y de la organización. Analizar con mayor detalle los resultados del del DX de cultura organizacional así como reflexionar y generar compromisos de cambio personal.

Durante el espacio, se sensibilizó a la gente con los resultados de diagnóstico, lanzando preguntas como. ¿Qué de lo que veo y no me gusta lo he provocado yo? Se les

²¹ ¿Cómo convertir a un grupo de extraños en un equipo?

https://www.ted.com/talks/amy_edmondson_how_to_turn_a_group_of_strangers_into_a_team

pidió anotar las ideas y guardarlas en un primer momento para que se revisaran más adelante. Después, se pasó a analizar las virtudes personales y las del equipo, con un ejercicio de indagación apreciativa, en donde compartieran sus virtudes personales y reconocieran las de sus compañeros. Por último, se dejó la tarea redactar una meta personal (en redacción positiva) de algo que les gustaría cambiar en ellos mismos de acuerdo con lo reflexionado durante la sesión.



Sesión 3: 10 de febrero. ETAPA 1 Creación y construcción de la comunidad.

Los objetivos de la sesión fueron: 1. Reconocer los valores individuales, de la comunidad y de la organización. 2. Generar primeras acciones para el cambio personal 3. Concepto por analizar: Innovación y el éxito de la Innovación.

El espacio consistió en una primera parte, mostrar la sistematización del ejercicio de virtudes de la sesión anterior, en donde destaca el hecho que los valores que se seleccionaron VERSUS las virtudes reconocidas de manera individual y de manera grupal,

no tenían concordancia, llegando a la conclusión que los valores eran más aspiraciones y las virtudes eran cosas que ya poseen. Del mismo modo, se destaca que hubo virtudes que no fueron reconocidas por nadie, tales como: iniciador, el perdón, amor y resonancia generativa, solucionador, liderazgo y trabajo en equipo. Posterior a eso, se pasó al tema de cultura, resaltando el hecho de que la cultura se empieza a cambiar primero desde lo individual, por lo que cada uno compartió su meta de cambio personal y el resto del equipo brindó consejos sobre cómo dar el primer paso. Para finalizar, se puso a discusión el concepto INNOVACIÓN y cuando o cómo es que una INNOVACIÓN puede tener éxito.

De tarea se le pidió a la comunidad, una idea de cómo cambiar la cultura de una organización. Además de una lectura sobre las prácticas de innovación.



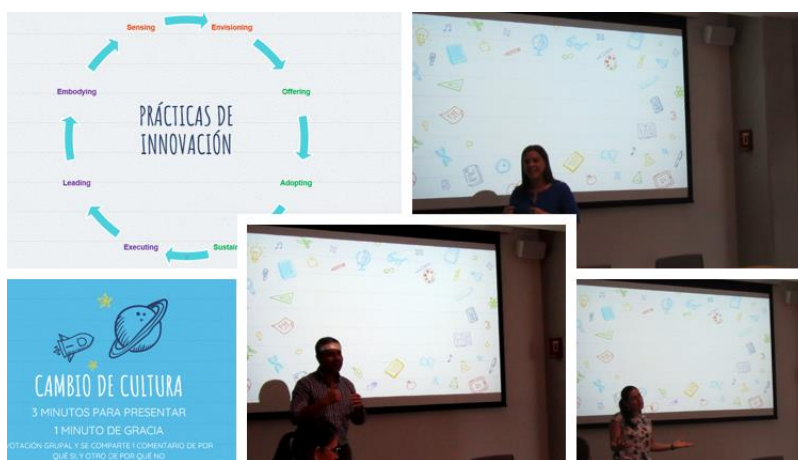
Sesión 4: 24 de febrero. ETAPA 2. Reconocer un repertorio común sobre innovación y cultura

El título de la sesión fue: Conversaciones innovadoras

Los objetivos de la sesión fueron: Discutir las prácticas de innovación y prácticas las conversaciones de innovación.

La primera parte de la sesión fue compartir la teoría sobre las ocho prácticas de innovación de Peter Denning (*Sensing, Envisioning, Offering, Adopting, Sustaining, Executing, Leading, Embodying*), previamente se les había solicitado leer un material al respecto para que no llegaran en blanco. La segunda parte de la sesión fue poner en práctica esas técnicas, para esto, a cada uno de ellos se les dio una práctica de innovación así como una explicación cómica del contexto. El reto era intentar convencer a la “junta directiva” (que éramos el resto de los integrantes) a que aceptara la idea de cambio de cultura que cada uno de ellos habían pensado en las semanas previas.

Cada participación fue grabada y se subió a la NUBE de ONEDRIVE para que posterior, cada uno pudiera repetir y analizar lo que dijeron y el cómo lo dijeron.



Sesión 5: 23 de marzo. ETAPA 2. Reconocer un repertorio común sobre innovación y cultura

Título de la sesión: fuentes de Innovación

Objetivo de la sesión: identificar las fuentes de innovación para promover el SENSING y así conectar con oportunidades internas y externas.

No se pudieron concretar previamente a esta fecha dos sesiones de trabajo, la primera por motivo del paro #UNDÍASINNOSOTRAS y el otro por el puente del 16 de marzo. Esta fecha se reprogramó y antes de llevarla a cabo, el ITESO entró en contingencia por el COVID-19 Trasladando la dinámica de la sesión a sesiones virtuales vía WEBEX.

Durante la sesión se hizo un pequeño repaso de las prácticas de innovación y la reflexión de sus videos. Del mismo modo lo analizado en sus videos de forma personal. Posterior, se les compartió un texto sobre FUENTES DE INNOVACIÓN y se generó una breve reflexión sobre la situación actual del entorno por el coronavirus y el cómo se podría de algún modo aprovechar la situación para generar innovación disruptiva desde como damos consultoría y como trabajamos como centro.

Al final se dejó la tarea de redactar en parejas, un texto de una página, sobre su idea de cambio de cultura, con la intención de mostrar las ideas a “un invitado especial” que estaría presente en la próxima sesión de trabajo.

10:47 a.m. Lun 23 de mar

Uso compartido de aplicaciones

CIO SILVER JESUS VILLARREAL CANO joelaguitar MARIANA ALVAREZ UNDA ROSARIO IM...AS RENDON

NIVELES DE DESEMPEÑO PARA INNOVADORES

- 1. Principiante
- 2. Principiante avanzado
- 3. Profesional
- 4. Competente
- 5. Experto
- 6. Maestro
- 7. Leyenda

DRUCKER'S SOURCES

Peter Drucker's Seven Sources of Innovation

1. The Unexpected
2. Incongruities
3. Process Need
4. Industry/Market Structures
5. Demographics
6. Changes in Perception
7. New Knowledge

HIGH RELIABILITY

LOW RELIABILITY

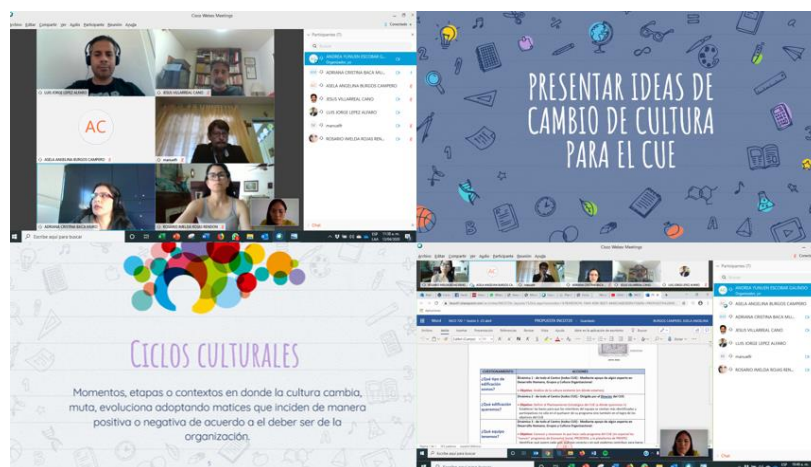
Sesión 6: 13 de abril. ETAPA 2. Reconocer un repertorio común sobre innovación y cultura

Objetivo de la sesión: aterrizar la idea de cambio de cultura

Este espacio fue de los más significativos para la comunidad. La primera parte consistió en integrar las ideas más digeridas y aterrizables sobre el cambio de cultura, es decir, pasar de una idea loca para cambiar la cultura de una organización X, a una idea sostenible para cambiar la cultura específicamente para el CUE. La comunidad generó un documento donde integró las ideas de todos para el cambio de cultura y posteriormente se integró el invitado especial, a quien le presentarían las ideas de cambio de cultura y tenían que convencerlo para obtener un sí. El invitado se trato de Manuel Flores, actual director del CUE.

La comunidad de mostró muy entusiasmada en tener la oportunidad de abrir este diálogo con Manuel y se pudo brindar una retroalimentación puntual sobre las ideas puestas sobre la mesa. Para que el director del CUE hubiera estado en la reunión, previamente se tuvieron algunos espacios personales con Manuel, lo revisado en estos espacios se compartirán en el apartado de resultados.

Al finalizar la sesión, la comunidad se sintió muy agradecida, entusiasmada, orgullosa del trabajo que se ha hecho hasta el momento y motivados para pulir todas sus ideas y seguir con este proyecto, después de la sesión se generó un documento por parte de la comunidad que se expondrá en el apartado de resultados.



Sesión 7: 27 de abril. ETAPA 2. Reconocer un repertorio común sobre innovación y cultura

Esta sesión fue la última sesión documentada en este trabajo, pero no por eso la última de la comunidad, el trabajo de la siguiente etapa y de la continuidad de la comunidad se explicará en el apartado de resultados.

Objetivo de la sesión: integrar todos los conceptos y aprendizajes sobre la innovación

Esta sesión fue la última de la etapa 2, por lo que la actividad central fue integrar cada uno de los temas que se habían visto en torno a la innovación: prácticas de innovación, fuentes de innovación y tipo de innovación. Se hizo un repaso de todo lo anterior y se generó una propuesta por parte del equipo de trabajo sobre cómo hacer que el CUE se más innovador, enlistando acciones concretas que se vincularon mucho al aspecto cultural analizado en la sesión pasada. Este trabajo permitió documentar e integrar ambas propuestas generadas por la comunidad. 1. Cambio de cultura orientada hacia la innovación y 2. Propuesta para un CUE más innovador. A partir de la siguiente sesión de trabajo en comunidad, se trabajará en concretar esas ideas e integrarlo todo en un modelo para gestionar la innovación.



5.3 Impacto de la estrategia en la organización

IMPACTOS EN LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO

Los impactos en esta etapa no fueron buscados directamente, sin embargo la coyuntura en específico de cuando se realizó el diagnóstico provocó que el proyecto pudiera abonar a procesos clave y formar una especie de palanca para los líderes.

Apoyo para decisiones estratégicas

El diagnóstico dio elementos de valor para tomar decisiones en cuestiones de estructura organizacional, ajustes en equipos de trabajo y planeación de los siguientes cambios estratégicos en los que se ve implicado el centro. A través de los comentarios recibidos por parte de la directora del CUE en aquel momento (2019), Laura Carrillo.

Apoyo para el cambio de estafeta de la dirección

Uno de los cambios de estructura más significativos del CUE, fue el cambio de director (febrero 2020), Al momento de hacer el cambio de estafeta, Laura Carrillo compartió la información sobre el diagnóstico aplicado sobre cultura organizacional a Manuel Flores, información que el encontró realmente útil para tener una mejor perspectiva de la situación

del CUE. Además de la información que se compartieron entre directores, se tuvieron varios espacios con Manuel Flores para compartir más información sobre el diagnóstico, estos espacios incrementaron la cercanía con el ahora director del centro, dando mayor soporte a este proyecto, su validación y continuidad.

Sensibilización y motivación

La presentación del DX a las distintas figuras del CUE, desde la dirección, mandos medios y el resto de los colaboradores, despertó la sensibilización de los integrantes y propició un ambiente de motivación que fue aprovechado para integrar la comunidad de práctica.

Visión más objetiva de la problemática del centro

A través del DX se pudo identificar con mayor claridad cuáles son las prioridades por trabajar y por qué. Información que está disponible para todos los miembros del centro, Evidenciando la falta de colaboración, liderazgo poco inspirador y apto para las necesidades del centro así como las formas de trabajo no compartidas.

IMPACTOS EN LA ETAPA DE INTERVENCIÓN

Se espera impactar con el proyecto en distintos rubros, pero con un enfoque de construir esta comunidad, que sea capaz de definir y asumir sus propios rasgos culturales deseados, que trabaje de forma colaborativa independientemente del programa que corresponde, que trabajen juntos con un objetivo común y en busca de hacer al Centro Universidad Empresa más innovador, desde su cultura y hacia los enfoques de innovación vigentes.

Conciencia a nivel personal de la contribución a la cultura

La comunidad de práctica se sensibilizó más en el diagnóstico de cultura, ya que se tuvo un espacio especial para analizarlo a detalle, en donde rescataron reflexiones de lo que cada uno ha “contribuido” a que la cultura esté como esté. Cada integrante de la comunidad trazó metas personales de cambio que se enlistan a continuación:

1. Joel Aguilar: Encontrar la manera de tener mayor acercamiento con los integrantes del centro para conocer su trabajo
2. Mariana Álvarez: Involucrarme de manera positiva en aspectos que conciernen al CUE, dándole vuelta a sentimientos de indiferencia o apatía.
3. Jesús Villarreal: Ordenar mis espacios y clarificar mis objetivos laborales, para ser más productivo.
4. Luis Lepez: Dar retroalimentación “de acción positiva” a las quejas que escucho por parte de un (a compañero) a en corto, personalmente.
5. Imelda Rojas: Abrirme al diálogo. Reconocer los aciertos a todos mis compañeros.
6. Adriana Baca: concretar una iniciativa de cambio/innovación integral que promueva competencias de innovación en los equipos de trabajo en los que colaboro; actuar más como iniciadora, provocadora de ello.
7. Adriana Tiburcio: centrarme más en mis tareas, con el mismo amor, compromiso y ganas que cuando ingresé al CUE. Sin que esto implique no reconocer el trabajo e importancia de lo que hacen los otros.
8. Asela Burgos: comprender de mejor manera desde dónde observa/habla el otro, para clarificar que entendemos o mismo y a pesar de las diferencias, poder avanzar en conjunto.

Dichas metas han ayudado al equipo a hacer primero un cambio a nivel personal antes de hacer un cambio de cultura hacia toda la organización. Además, cada integrante brindó consejos para que cada uno tenga la ruta para dar el primer paso, integrándose más como equipo y propiciando empatía entre todo el equipo.

Incremento de la colaboración Inter programas

El reconocimiento de las carencias de colaboración dentro de la comunidad de práctica propició una reflexión y un reto para la colaboración Inter programas. En la comunidad, el

liderazgo es compartido, cada integrante se muestra abierto a la colaboración, han contribuido en las tareas y lo siguen haciendo, evidenciando el valor que tiene la comunidad de práctica en el CUE para promover la colaboración.

Reconocimiento de rasgos deseados en el liderazgo CUE

Se empiezan a observar dentro de la comunidad, los rasgos que quieren tener en un líder para el CUE, resaltando la motivación constante, el no rendirse, el propiciar espacios, el accionar, y dejar el protagonismo por un lado, para dar lugar a la labor que se hace desde todo el equipo. Un liderazgo horizontal que promueva la colaboración.

Ruta para el cambio de cultura

La comunidad construyó en conjunto una idea para cambiar la cultura del CUE, hacia una cultura deseada y que esté alienada a la filosofía tanto de la universidad como del propio centro. En la idea se traza el camino, y a pesar de que se sigue construyendo, se pudo validar con el director Manuel Flores, brindando el SI para que se convierta en una iniciativa formal en el CUE, promovida desde la comunidad de práctica pero integrando al resto de los colaboradores del centro. El documento creado en la comunidad se puede encontrar como el ANEXO 4. IDEA DE CAMBIO DE CULTURA.

Ruta para ser más innovadores

En la última sesión de trabajo la comunidad de práctica elaboró una propuesta con la intención de propiciar que el CUE sea más innovador, dicha propuesta se puede ver en el ANEXO 5 RUTA HACIA LA INNOVACIÓN, en ella se explican a grandes rasgos las ideas en las que coincidió toda la comunidad, recursos que serán usados para generar una propuesta integral que se permee con el resto de los colaboradores del CUE.

6. Discusión final

6.1 Consecuencias de la aplicación de la estrategia

El Centro Universidad Empresa, tiene más de 20 años de antigüedad, y desde hace ya algunos años está en una etapa de renovación, reestructura y reconfiguración. La coyuntura, refiriéndonos a la época exacta en la que se empezó a realizar este proyecto (etapa de DX-año 2019) permitió que el trabajo se alineara al final de manera armoniosa (pero con muchos esfuerzos y dificultades) a las líneas estratégicas y prioridades del CUE. En palabras de la directora Laura Carrillo, su petición siempre fue, que se trabajara de forma paralela y que lo que se hiciera, tuviera permanencia.

La intervención ha contribuido en impactos, desde la forma en la que se aprecia la colaboración, la identificación de como contribuye cada personal en los rasgos culturales, la necesidad de tener líderes con una visión horizontal y el valor que tienen las comunidades para transformar y promover la innovación.

Es importante destacar, que la cultura es algo vivo, que se transforma y es distinta dependiendo de su contexto, existen ciclos culturales en el CUE en donde se tienen identificados rasgos culturales a veces más intensos que otros, a veces con otros matices, pero en todos inciden en su comportamiento organizacional. El proceso organizacional que se propició (comunidades de práctica) estuvo centrado en la **cultura** y la **innovación**, sin embargo, la cultura nunca fue el fin, es el medio para poder responder a los retos de la organización. La innovación, y siendo más específicos, la gestión de la innovación es el objetivo final para que la organización CUE sea más innovadora, sea capaz de responder a

este y muchos retos más, por ejemplo, desde esta comunidad innovadora ya se están intencionando innovaciones organizacionales como lo es la idea de cambio de cultura.

Gracias a este trabajo, se tienen acciones concretas que la organización está tomando en cuenta para el aprovechamiento de la información generada desde la comunidad y el cómo se podría integrar en el resto de los colaboradores y no sólo en la misma comunidad.

Externalizar lo que se ha trabajado en la comunidad

Uno de los rasgos particulares de esta comunidad creada, fue el reto de poder externalizar o compartir con el resto de los colaboradores CUE lo que se ha trabajado en la comunidad. Los dos momentos promovidos son: Cultura, presentando la iniciativa de cambio de cultura ante plenaria, y el segundo Innovación: compartiendo los aprendizajes y conceptos en torno a la innovación. Cada participante de la comunidad puede convertirse en un facilitador de otra comunidad, generando un efecto de mayor escala, justo lo que se esperaba de la intervención.

Continuidad del trabajo – comunidad de innovadores

El director Manuel Flores junto con la comunidad INCO 720, han decidido que la comunidad ha generado mucho valor y no se tiene por qué terminar una vez concluido este trabajo, por lo que se tendrán espacios de trabajo para integrar las comunidades de práctica como formas de trabajo para todo el centro, cada una con un objetivo distinto, hacer que las comunidades de práctica puedan seguir perdurando en el tiempo, con su mismo objetivo CÓMO SER MÁS INNOVADORES. Se cuenta con el soporte de parte del director para que la iniciativa sea reconocida y adoptada por más colaboradores.

Nuevas formas de trabajo – colaboración

La comunidad de práctica resultó ser un pilotaje exitoso, existen impactos en el mejoramiento de la colaboración, iniciativa, y motivación. Por lo que se está considerando permear la práctica y que se pongan sobre la mesa otros temas para crear comunidades de práctica parecidas, los temas considerados hasta el momento son: gestión del conocimiento y divulgación, cambio de cultura, mejoras en programas y proyectos.

6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

Manejo de tiempos e intervenciones de largo plazo

Si se elige una estrategia de intervención, procesos organizacionales (ej. comunidades de práctica), considere intervenciones amplias y con muchos cambios de planes o ajustes en la implementación. Se está trabajando con gente, se está moviendo algo humano, por lo que los cambios inician desde lo cualitativo, no hay que desesperar, pero si ser consistentes en cada acción. Intervenciones de este tipo pueden dar buenos frutos a la larga.

Flexibilidad y dinamismo

Aunado con el punto anterior, hay que ser muy flexibles con las actividades planeadas, no necesariamente es seguir a pie de la letra el plan, un toque de “improvisación” puede ayudar a que la comunidad no trate de predecir las acciones y así siempre refrescar e integrar nuevas formas de trabajo.

Acompañamiento y seguimiento constante

A pesar de que la comunidad de práctica es un grupo de voluntades, en ocasiones la motivación baja, algunos pueden querer regresar a la zona de confort. Por lo que el

seguimiento y acompañamiento a esos individuos, puede ayudar a volver a despertar el PARA QUÉ se unieron desde un inicio.

Delimitaciones y prioridades

Delimitar y priorizar. Podría parecer sencillo y recordable, sin embargo, algo que sucedía constantemente en este trabajo, fue el delimitar cada vez más la intervención, cambiando objetivos, alcance, involucrados, etc. A pesar de que la evolución del proyecto fue para su adaptación y por lo tanto, lograr mejores resultados, es necesario no perder enfoque.

Empatía sí, pero OJO con la objetividad.

Generar una conexión con la organización fue una experiencia memorable, a nivel personal, la empatía ayudó a poner mucha pasión al proyecto y buscar un bien común generoso y amplio. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado con que esta conexión no deje de lado la objetividad y generación de impactos. Si se tiene oportunidad de “espejear” con alguien más las acciones que se van emprendiendo, podría ayudar a que el proyecto esté mejor encaminado.

6.3 Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso

Estudiar la cultura en las organizaciones puede significar entrar a una alberca de pelotas e irte hundiendo poco a poco, es complejo, es profundo, y si sólo se evoca la investigación a esto, puedes perderte. La cultura es importante, importantísimo, pero se trata más de un elemento que ayuda, que auxilia a las organizaciones y no se tiene que “vivir por la cultura”.

¿Se puede contar con una cultura NO alineada y aún así ser una organización competente?,

después de este estudio, puedo decir que si, la cultura del CUE no está del todo alineada

con la estrategia, sin embargo, no por eso quiere decir que es una mala organización, se considera como referente en otras universidades y hay presencia de lo que hace a nivel nacional. El factor determinante aquí es la innovación y las capacidades de la organización para poder innovar, transformarse, adaptarse y evolucionar. Claro que se debe contar con una cultura orientada a la innovación, esto podría facilitar más los procesos de innovación, pero, si la cultura no está orientada a la innovación, realmente no es el fin del mundo.

Quizás este discurso pueda parecer contradictorio, sin embargo lo que trato de decir es que la cultura es un medio para lograr algo, se trata del proceso, pero no el fin. La cultura del CUE no está alineada a la estrategia, y partiendo de este precedente, la estrategia es la que define el objetivo final, el CUE desea ser más innovador, ese es el reto. Para lograrlo entonces, ¿qué es lo que se tiene que hacer?, no existe una respuesta única, se tratan de muchas acciones paralelas para trabajar y orientar al CUE hacia su deseo declarado en la visión de ser más innovadores, hablamos de formas de trabajo, de formas de comunicarnos, formas de relacionarse, formas de evaluar, formas de gestionar etc. Todo tiene que estar en balance y sincronía. La cultura engloba todo, esta presente, se tiene que hacer presente e identificarse, pero después de eso, si se identifican rasgos culturales que no nos gustan, ¿Qué vamos a hacer al respecto? Detenerse a reflexionar de la cultura es valioso, requerido e inspirador, después de eso, se trata de hacer algo más, hacer algo más que sólo seguir contemplándola. Ser contemplativo en la acción.

7. Bibliografía

- Barba, E. (2011). *Innovación: 100 consejos para inspirarla y gestionarla*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Club de excelencia en sostenibilidad. (2004). *CRANA*. Obtenido de Guía para la implantación de la RC en la PYME:
http://www.crana.org/themed/crana/files/docs/046/250/club_excelencia_guia_implantacion.pdf
- Combeller, C. R. (1993). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. Guadalajara: ITESO.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). Obtenido de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland). (1987). *Nuestro Futuro Común*, . Reino Unido: Oxford University Press.
- Cooperrider, M. S. (04 de Noviembre de 2019). *IDEIA*. Obtenido de Instituto Diálogos e Indagación Apreciativa: <http://www.institutoideia.es/indagacion-apreciativa/que-es-la-indagacion-apreciativa/>
- Cornella, A. (2010). *Visionomics*. Zero Factory.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.
- Dunham, P. D. (2010). *Innovators Way*. Obtenido de <http://innovators-way.com/authors/>
- DUNHAM, P. D. (2012). *THE INNOVATORS WAY*. Mit Press.
- ENAPROCE. (2015). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de ENAPROCE:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xuWG24yqp90J:www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/330/download/9792+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=mx&client=firefox-b-d>
- Fischman, D. (21 de Junio de 2017). *David Fischman*. Obtenido de YouTube:
<https://www.youtube.com/watch?v=JO3oMefFuMQ>
- Harvard Extension School. *Professional Development*. (2017). Obtenido de 6 Tools Every Business Consultant Should Know: <https://www.extension.harvard.edu/professional-development/blog/6-tools-every-business-consultant-should-know>
- INEGI. (2015). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/>
- Institution of Chemical Engineers, Davis Building, Rugby, Warwickshire. (s.f.). *Institution of chemical engineers*. Obtenido de THE SUSTAINABILITY METRICS.:

http://nbis.org/nbisresources/metrics/triple_bottom_line_indicators_process_industries.pdf

Intergovernmental Panel on Climate change. (2014). Climate Change: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. *IPCC*, 1-34.

ITESO. (2017). *Orientaciones Fundamentales del ITESO*. Obtenido de Orientaciones Fundamentales del ITESO: <http://oci02.img.iteso.mx/Otros/OFIS/18A-Banners%20Orientaciones%20Fundamentales%2040x80cm.pdf>

Kelly, F. (1 de Junio de 2017). *El País*. Obtenido de El País: https://elpais.com/economia/2017/06/01/actualidad/1496271844_925924.html

Khadem, R. (2009). *Alineación total: cómo convertir la visión de la empresa en realidad*. Estado de México: Norma.

Khadem, R. (2009). *Alineación total: cómo convertir la visión de la empresa en realidad*. Estado de México: Norma.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.

Kubr, M. (1999). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. LIMUSA.

Límite Zero. (2003). *Pymes ONLINE*. Obtenido de Hacia un nuevo paradigma en consultoría en la MYPE: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R01941_consultoria.pdf

Lourdes Münch, R. P. (2015). *Consultoría administrativa: las ocho claves para el éxito del consultor*. Ciudad de México: Trillas.

OECD Organisation for Economic Cooperation and Development. (2018). *OSLO MANUAL*. Obtenido de Oecd-ilibrary: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1579710482&id=id&accname=guest&checksum=5F9D28E2A3BB9208D6518D1C5CEE70C1>

Peña, J. d. (1996). *La administración en Desarrollo*. Guadalajara: Diana.

Plaskoff, J. (s.f.). *Intersubjetividad y Construcción de comunidades: Aprendiendo a aprender organizacionalmente*. Obtenido de Handbook of organizational learning and Knowledge Management: site.ebrary.com/id/10494521?ppg=209

Proméxico . (2016). Obtenido de Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Schein, E. H. (1996). *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom*. Obtenido de Semanticscholar: <https://pdfs.semanticscholar.org/f9f9/87dbf70fa5bd3c3e81ed75ba7b438078cd08.pdf>

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

- Shedroff, N. (2009). *Rosenfeldmedia*. Obtenido de Desing is the problem :
<https://rosenfeldmedia.com/wp-content/uploads/2014/11/Design-Is-the-Problem-Excerpt.pdf>
- Verdes Digitales, E. F. (s.f.). *Sostenibilidad para todos*. Obtenido de ¿En qué consiste la economía circular?: <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/en-que-consiste-la-economia-circular/>
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de Práctica: Aprendizaje, Significado e Identidad (Cognición y Desarrollo Humano)*. España: Paidós.

8. Índice de materias

A

abstract ·

alcance · Véase delimitación

Análisis causa-efecto ·

Antecedentes ·

antecedentes históricos · Véase Antecedentes

asesores

también "asesor"

C

categorías de información · Véase Metas de
información

Conceptos o enfoques teóricos · Véase Estado de la
cuestión

cronograma ·

Cronograma de trabajo · Véase cronograma

D

delimitación ·

E

enfoques teóricos · Véase Marco conceptual o de
referencia

especialistas que asesoren · Véase Asesor

estado de la cuestión ·

Estado de la cuestión ·

estados de la cuestión · Véase Estado de la cuestión

estrategia metodológica ·

estrategias metodológicas · Véase estrategia
metodológica

H

hallazgos ·

herramientas · Véase Herramientas, Véase Herramientas

Herramientas ·

herramientas de recopilación de información · Véase
Herramientas, Véase Herramientas

herramientas o instrumentos · Véase Herramientas

I

IDI I

Primera asignatura relacionada con investigación,
innovación y desarrollo, permite desarrollar
aspectos metodológicos relacionados con el
trabajo ·

IDI II

Segunda asignatura correspondiente a la
investigación, desarrollo e innovación ·

IDI III

Tercera asignatura sobre investigación, desarrollo e innovación ·

Imprevistos ·

instrumentos de recopilación de información · Véase

Herramientas

M

marco conceptual ·

Marco conceptual o de referencia ·

Matriz de marco lógico ·

Metas de información ·

muestra · Véase Muestra o sujetos de investigación,

Véase Muestra o sujetos de investigación

muestra o sujetos de investigación · Véase Muestra o

sujetos de investigación

Muestra o sujetos de investigación ·

O

objetivos ·

P

Palabras clave ·

problema ·

proceso de aplicación o intervención ·

proceso de aplicación/intervención · Véase proceso de

aplicación o intervención

T

TOG

Trabajo de Obtención de Grado ·

tutor

Responsable del proceso de acompañamiento directo

con el estudiante ·

tutores · Véase tutor

9. Anexos

ANEXO 1. Resultados del ejercicio de reflexión de colaboradores externos del CUE

A) IMPACTOS Y RESULTADOS

<i>¿Lo que estamos haciendo?</i>	<i>¿Lo que deberíamos lograr?</i>
Ronda 1. Sensibilizar al empresario y encaminarlo hacia una toma de decisiones sistémica y estratégica, así como ética. Preparar a nuevas generaciones de emprendedores	Ronda 1. Formar y consolidar empresarios y empresas con base en resultados medibles y sostenibles Desarrollar emprendedores para que se conviertan en empresarios éticamente responsables.
Ronda 2. Ubicando al empresario en la realidad Centralizando/focalizando la visión en una estrategia Estructuración y formalización de empresas. Valor al capital humano Mediciones objetivas de impactos (tableros de indicadores) (cadena de impacto)	Ronda 2. Impactar más a la cultura organizacional Lograr aumentar el sentido de pertenencia, satisfacción laboral, sentido de vida del trabajador en su devenir laboral. Conciencia de responsabilidad social Salud mental de empresa Sensibilización social/humana
Ronda 3. Encuestas de satisfacción, entregables. Indicadores económicos (cuantitativos) Perfil del empresario en desarrollo (desarrollo de competencias en mercados extranjeros)	Ronda 3. Cambio de estructura mental del empresario Apropiación de los resultados obtenidos. Trabajar en el desarrollo de competencias básicas.
Ronda 4. Formación de estudiantes Fomentar uso de los plazos y propuestas de mejora Transferencia de conocimiento.	Ronda 4. Lograr autogestión de empresas Impulsar empresas sostenibles y sustentables Desarrollo de líderes positivos Trabajo colaborativo Conciencia y pasión.

B) DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

¿Lo que estamos haciendo para desarrollar las organizaciones y los negocios?

Ronda 1.
Buscar la formación del empresario Coordinar a los estudiantes a que intervengan la empresa de forma objetiva, estratégica y útil. Contribuir al máximo aprovechamiento de los recursos
Ronda 2.
Identificar oportunidades y áreas de mejora Acercamiento y vinculación c/ aliados estratégicos.
Ronda 3.
Amplia oferta de opciones para apoyo/trabajo de las empresas Desarrollo de herramientas que ayuden en la toma de decisiones
Ronda 4.
Esfuerzo consciente para tener un entendimiento de las organizaciones actuales Adaptación + flexible hacia las organizaciones Formación vs capacitación

¿Lo que debemos hacer para desarrollar las organizaciones y los negocios?

Ronda 1.
Gestionar la transferencia y aplicación de conocimiento con significado y de doble vía.
Ronda 2.
Actualización constante Intencionar prácticas en la definición de estrategia que impulsen el Desarrollo Organizacional. Promover una cultura de innovación Capacitación Formación
Ronda 3.
Acompañar al empresario en su proceso de cambio de cultura organizacional Generar la conciencia de negocio y ética en la organización.
Ronda 4.
Intencionar la investigación en torno a las organizaciones. Flexibilización e innovación en las empresas y sus paradigmas organizacionales.

C) FORMACIÓN Y DESARROLLO COMO CONSULTORES/ ASESORES/ FACILITADORES

¿En qué y cómo nos estamos formando?

Ronda 1.
En tener una visión sistémica de las organizaciones
Medición de impactos
Intervenciones estratégicas
Nos hemos formado en cómo acompañar el cambio
Formándonos en el nuevo tipo de organizaciones
Mtría. En desarrollo organizacional y humano
Ronda 2.
Rutas de aprendizaje
Programas que oferta el CUI
Autodidacta (por medio de reflexión)
autoevaluación.
Ronda 3.
SBDC, Buenas prácticas
Registro, análisis e interpretación de información
Cadena de impacto y generación de indicadores
Áreas técnicas y de especialidad
Ronda 4.
Apertura al cambio
Vinculación e interacción con otros consultores de diferentes disciplinas
Aventurarnos en nuevos campos o disciplinas

¿En qué y cómo deberíamos formarnos?

Ronda 1.
Internacionalización de los neocios
Formarnos en otras buenas prácticas de otras culturas, también de otros centros.
En nuevas tecnologías: inteligencia artificial, web 2.0 etc.
Innovación
Seguir actualizándonos y formándonos en planeación estratégica
Alfabetización tecnológica
Revisar la parte personal del consultor
Inteligencia emocional
Empresas familiar
Finanzas
Manejo de datos y estadístico.
Ronda 2.
Coaching ontológico
Fortalecimiento y desarrollo de las habilidades blandas
Círculos de calidad.
Ronda 3.
Explotar recursos tecnológicos: seguimiento y monitoreo de casos
Intencionar prácticas de Psicología Positiva, para promover un estado de bienestar en las organizaciones
Ronda 4.
Metodologías de pensamiento estratégico (design thinking)
Acompañar a jóvenes en el vínculo con la empresa.

D) RETOS DEL ENTORNO

Amenazas que pueden afectar a las empresas, empresarios y sus colaboradores

Ronda 1.
Incertidumbre política
Poca adopción de la cultura y regulación ambiental
Volatilidad de la moneda
Apertura comercial con el mdo. Asiático
Competencia desleal
Ronda 2.
Desconocimiento del entorno
Corrupción
Cambios en las legislaciones fiscales
Paradigmas y desconocimiento en temas fiscales y laborales
Ronda 3.
Guerra comercial EUA-China / Políticas proteccionistas
Cambios de gobierno
Cambios en conductas de consumo
Sustitución con inteligencia artificial en actividades laborales
Pérdida de valores
Ronda 4.
Nuevas tendencias del mercado laboral
Cambios climáticos y fenómenos naturales.

Oportunidades para las empresas, empresarios y sus colaboradores.

Ronda 1.
Fluctuaciones de la moneda (comercio ext)
E. commerce / Marketing digital
Valorización del capital humano
Integración de nuevos modelos de trabajo
Aprovechamiento de la tecnología: productividad / eficiencia
Ronda 2.
Apoyo de consultoría especializada
Alianzas entre empresarios
Conformar círculos de mejora de manera interna en las empresas.
Ronda 3.
Reivindicación humana hacia la humildad/humanización de la empresa
Innovación social
Desarrollo de empresas sociales
Conciencia social "Milenials"
Ronda 4.
Colaboración remota con recursos remotos
Adaptar el producto o servicio a los nuevos nichos.
Validación constante de la estrategia del negocio.

ANEXO 2 Cuestionario del Diagnóstico: Parte Cuantitativa

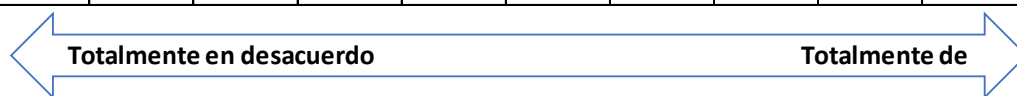
CULTURA ORGANIZACIONAL

Folio encuesta: _____

Nombre: _____	Antigüedad: _____		
Puesto: _____	Edad: _____		
Programa al que pertenece: _____	¿Tiene personas a su cargo?		
Proyecto al que pertenece: _____	<table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> </table>	Si	No
Si	No		

A continuación aparecerán una serie de afirmaciones, favor de leer, reflexionar y calificar del 1 al 10 que tan de acuerdo esta con la afirmación con respecto a lo que conoce y vive de la cultura en su organización.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



Dirección y orientación estratégica

- 1 *Se tiene una visión y estrategia compartida de cómo será la organización en el futuro.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2 *La organización enfatiza acciones competitivas, enfoque a resultados y logros.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 3 *En esta organización existe una actualización constante en avances tecnológicos, tendencias y nuevas formas de hacer las cosas*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 4 *La estrategia de la organización lleva a otras organizaciones a cambiar la forma en que ellos compiten en la industria. "Somos referentes estratégicos"*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Metas y objetivos

- 5 *Hay un acuerdo generalizado sobre los objetivos de la organización.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 6 *Los líderes establecen metas ambiciosas pero realistas.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 7 *Todas las personas en la organización entienden lo que se necesita hacer para que se tenga éxito a largo plazo.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 8 *Continuamente se genera un seguimiento del progreso de los objetivos VS las metas establecidas*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



Propósito										
9	<i>Hay un propósito claro, conocido y compartido con todos, que da identidad al trabajo.</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>En esta organización se encuentran movidos por un propósito de trascendencia.</i>										
10	<i>Un PARA QUÉ del existir</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	<i>Se comunican constantemente las tareas acordadas, la visión de la organización y el</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	<i>La visión definida crea entusiasmo y motivación para todos los que colaboran aquí.</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valores fundamentales										
13	<i>Los líderes y gerentes "practican lo que predicán".</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	<i>En la organización persiste la alta confianza, la apertura y la participación.</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	<i>Existe un conjunto claro y consistente de valores positivos que gobiernan la forma en que se hacen las cosas. "Se actúa por valores y principios de hacer el bien"</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	<i>Los individuos de esta organización pueden expresar con facilidad y sin temor, lo que piensan hacia el interior y exterior de la propia organización</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientación de equipo										
17	<i>Se fomenta activamente la cooperación en diferentes partes de la organización.</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	<i>Las personas trabajan todo el tiempo como si fueran parte de un mismo equipo.</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	<i>El trabajo está organizado de modo que cada persona puede ver la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	<i>Los equipos de trabajo son multidisciplinarios y con un número adecuado de personas en donde se promueve el diálogo y participación activa</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de

Acuerdos y toma de decisiones

21

Cuando ocurren desacuerdos, se trabaja arduamente para lograr soluciones "ganar-ganar".

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

22

Rara vez se tienen problemas para llegar a un acuerdo sobre temas clave.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23

Hay un acuerdo claro sobre la forma correcta y la forma incorrecta de tomar decisiones

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24

Las decisiones se toman generalmente en el nivel donde se encuentra la mejor información disponible

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Coordinación e integración

25

Es fácil coordinar proyectos entre diferentes partes de la organización

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

26

Los canales de comunicación usados son efectivos y promueven la retroalimentación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

27

Hay una buena alineación de objetivos a través de los distintos niveles de la organización.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

28

La comunicación se da en ambas partes siempre de forma cordial y respetuosa confirmando que el mensaje fue recibido correctamente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Liderazgo

29

Las personas en esta organización entienden sus fortalezas, debilidades , valores y cuentan con una misión en el mundo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

30

Las personas en esta organización innovan confiadamente y se adaptan a un mundo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

31

Las personas en esta organización tratan al prójimo con respeto, amor y una actitud positiva

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

32

Las personas en esta organización se fortalecen a si mismas y a los demás con aspiraciones heroicas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

33

Los líderes en esta organización son personas que me inspiran y cumplen cabalmente con las afirmaciones de este apartado de liderazgo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



Empoderamiento

- 34 *En esta organización la autoridad se delega con confianza para que las personas puedan actuar por su cuenta, con un criterio propio, y lo hacen.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 35 *En la organización se cree que cada persona puede tener un impacto positivo*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 36 *Tomar decisiones no es sólo una actividad de los altos rangos, cada persona en la organización tiene el empoderamiento para tomar decisiones*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 37 *Las personas de esta organización tienen conocimiento preciso de la información que deben saber y cuando la deben saber*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Desarrollo de capacidades

- 38 *Hay una inversión continua en mejorar las habilidades y capacidades de los colaboradores.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 39 *Las capacidades de las personas son vistas como una fuente importante de competitividad para la organización*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 40 *Los problemas en capacidades rara vez surgen porque se cuentan con las habilidades necesarias para hacer el trabajo bien hecho.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 41 *Se propicia el desarrollo humano de los integrantes de la organización*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Creando cambios

- 42 *Continuamente se adoptan nuevas y mejores formas de hacer el trabajo.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 43 *Se responde bien ante organizaciones competidoras y cambios en la industria y el entorno.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 44 *Los intentos por crear un cambio rara vez encuentran resistencia.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 45 *Diferentes partes de la organización cooperan con frecuencia para crear un cambio.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



Enfoque a clientes

46 *Los comentarios y recomendaciones de los clientes con frecuencia conducen a cambios. No se ignoran*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

47 *La opinión del cliente influye directamente en las decisiones.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

48 *Todos los miembros de la organización tienen un profundo conocimiento de los deseos y necesidades de los clientes.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

49 *Se mantiene un estudio continuo sobre los intereses del cliente y otros elementos del entorno*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Aprendizaje organizacional

50 *Se ve y se vive el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

51 *La identificación de problemas y la búsqueda de soluciones es un proceso continuo en esta organización*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

52 *La generación de conocimiento entre todos los miembros de la organización es una práctica común*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

53 *Se promueve la colaboración entre equipos. "Lo más importante es el aprendizaje colaborativo"*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



Sostenibilidad

- 54 *En la organización se busca generar alianzas y vinculaciones suficientes para que los proyectos sean sostenibles además de administrar los recursos para finanzas sanas.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 55 *Además de preocuparnos, nos ocupamos de problemáticas sociales y laborales en nuestra práctica.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 56 *Además de preocuparnos, nos ocupamos de problemáticas medio ambientales en nuestra práctica.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 57 *Además de preocuparnos, nos ocupamos de problemáticas en materia del respeto de los derechos humanos.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Creatividad

- 58 *Los equipos de trabajo generan por igual ideas creativas para hacer las cosas de forma*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 59 *Existe un proceso continuo de generación de ideas, promoción de ideas creativas y selección de las más poderosas*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 60 *Las ideas se comparten de manera colectiva y con frecuencia se implementan acciones de*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 61 *Se cuentan con soportes para promover, gestionar y sostener la innovación*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Fecha de realización del cuestionario: _____

ANEXO 3 Formato Plan de vuelo de las sesiones de trabajo con la comunidad de práctica.

Fase 1: Creación y construcción de la comunidad

Sesión 1: El despertar de la comunidad

Objetivos de la sesión

1. Definir el objetivo de la comunidad de práctica
2. Analizar conceptos sobre comunidades de práctica
3. Nombrar a la comunidad: empezar a darle identidad

Temas clave de la sesión

1. Comunidades de práctica
2. Trabajo en equipo

Agenda de la sesión

Duración		Actividad
00:00	00:15	Diálogo: ¿PARA QUÉ ESTAMOS AQUÍ?
00:15	00:30	Definir objetivo de la comunidad de práctica: apoyo PPT
00:30	00:60	Diálogo: ¿QUÉ ES UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA? PPT Conceptos generales sobre Comunidad de práctica
00:60	00:75	Nombremos la comunidad. ¿Cómo nos llamaremos?
00:75	00:90	Video: “How to turn a group of strangers into a team” Amy Edmondson
00:90	01:10	Reflexión del video e ideas principales
01:10	01:20	Programación de próxima fecha y acuerdos

Acuerdos para la siguiente sesión

- Enlistar aquellos valores con su definición, que quieran que estén presentes en la comunidad de práctica
- Enlistar buenas prácticas para sacarle provecho al espacio y la comunidad de práctica

ANEXO 4 IDEA DE CAMBIO DE CULTURA

Equipo: INCO - Propuesta: La Cultura como los cimientos del edificio que queremos.

CUESTIONAMIENTO	ACCIONES
¿Qué tipo de edificación somos?	Dinámica 1 - de todo el Centro (todos CUE) - Mediante apoyo de algún experto en Desarrollo Humano, Grupos y Cultura Organizacional: + Objetivo: Análisis de la cultura existente (en dónde estamos).
¿Qué edificación queremos?	Dinámica 2 - de todo el Centro (todos CUE) - Dirigida por el director del CUE: + Objetivo: Definir el Planteamiento Estratégico del CUE (a dónde queremos ir) Establecer las bases para que los miembros del equipo se sientan más identificados y participativos no sólo en el quehacer de su programa sino también en el logro de los objetivos del CUE
¿Qué equipo tenemos?	Dinámica 3 - de todo el Centro (todos CUE) - Mediante apoyo de algún experto en Desarrollo Humano, Grupos y Cultura Organizacional: + Objetivo: Conocer y reconocer lo que hace cada programa del CUE (en especial los "nuevos" programas de Economía Social, PROEDEM, y la plataforma de PROIPE) Identificar qué quiere cada uno, qué nos conecta y en qué podemos contribuir para lograr los objetivos del Centro y de la Universidad
¿Qué necesito cambiar?	Dinámica 4 - de todo el Centro (todos CUE) - Mediante apoyo de algún experto en Desarrollo Humano, Grupos y Cultura Organizacional: + Objetivo: Reconocer y adaptar la necesidad del cambio, y trazar la ruta para ello. Incluye Plan de carrera, Alternativas de Movilidad y Procesos de formación
¿Cómo reconstruir?	Dinámica 5 - de representantes de cada equipo interdisciplinario - Con la presencia del experto citado: + Objetivo: Definir estructura, cargos, perfiles, competencias y compromiso para realizar el cambio. Reuniones breves Inter programas de no más de 30 minutos para que se diseñen alternativas y se tome la decisión de cuál de ellas implementar en el plazo inmediato. Afianzar competencias estratégicas y transversales del equipo para dar elementos de sostenibilidad.
Métricas para saber si estoy bien	Dinámica 6 - de todo el Centro (todos CUE) - reuniones bimestrales + Objetivo: Reuniones generales para analizar los avances, y lo que sucede en el CUE. Reconocer el trabajo y los resultados de los miembros

ANEXO 5 RUTA HACIA UN CUE MÁS INNOVADOR

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Claridad en el estado actual de cultura.	Midiendo productos y servicios. Indicadores. Innovación. ¿cómo estamos midiendo la innovación?
2. Ejercicio a nivel de todo el CUE. Bosquejando el tipo de cultura deseado.	Orientado a la innovación. Hacia donde queremos ir. “Cosas chingonas”
3. Conocer lo que hace cada uno. Un común para todos.	Presenten avances. Y que el proceso de compartir sea innovador. Inducción.
4. Instalar de manera periódica y sistemática espacios para innovar.	Empatando con la cultura. Generando innovaciones de distinta índole. Integrador. Diseño de procesos innovadores.
VOLUNTAD	