

# INTRODUCCIÓN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL



# Intro a la Cultura Organizacional

**LA CULTURA ES UN CONJUNTO DE  
COMPORTAMIENTOS, CREENCIAS,  
VALORES, COSTUMBRES Y  
PRÁCTICAS COMUNES QUE  
DEFINEN A UN GRUPO DE  
PERSONAS.**

# LA CULTURA EN UN CONTEXTO EMPRESARIAL

- 1.Valores Corporativos:** Los principios centrales que una empresa considera importantes y que guían sus decisiones y comportamientos.
- 2.Normas y Comportamientos:** Los comportamientos esperados y reforzados dentro de una organización, a menudo no escritos, que pueden incluir cómo las personas se comunican y colaboran.
- 3.Rituales y Símbolos:** Actividades regulares y simbólicas que fortalecen la identidad de la empresa y fomentan un sentido de pertenencia, como reuniones semanales o celebraciones de éxitos.
- 4.Estructura Organizacional:** La manera en que se estructura una empresa, que puede afectar la rapidez con la que se toman decisiones y cómo se fluye la información.
- 5.Políticas y Prácticas:** Las políticas formales e informales que rigen la conducta diaria en el trabajo y que pueden afectar todo, desde el horario laboral hasta la vestimenta y el manejo de conflictos.

**LA CULTURA VA MÁS ALLÁ  
DE UN MISSION  
STATEMENT Y VALORES  
PEGADOS EN UNA PARED**

*Respeto: Tratamos a los demás como nos gustaría ser tratados. No toleramos el trato abusivo o irrespetuoso. La despiadadez, la insensibilidad y la arrogancia no tienen lugar aquí.*

*Integridad: Trabajamos con clientes y prospectos de manera abierta, honesta y sincera. Cuando decimos que haremos algo, lo haremos; cuando decimos que no podemos o no haremos algo, entonces no lo haremos.*

*Comunicación: Tenemos la obligación de comunicar. Aquí, nos tomamos el tiempo para hablar unos con otros... y para escuchar. Creemos que la información está destinada a fluir y que la información mueve a las personas.*

*Excelencia: No nos conformamos con menos que lo mejor en todo lo que hacemos. Continuaremos elevando el listón para todos. La gran diversión aquí será para todos nosotros descubrir cuán buenos podemos ser realmente.*

# ADIVINA LA EMPRESA

*Enron se sostiene sobre la base de su Visión y Valores. Todos los empleados son instruidos acerca de la Visión y los Valores de la compañía y se espera que conduzcan sus negocios con otros empleados, socios, contratistas, proveedores, vendedores y clientes teniendo en cuenta el respeto, la integridad, la comunicación y la excelencia. Todo lo que hacemos evoluciona a partir de las declaraciones de Visión y Valores de Enron.*

*En Enron, tratamos a los demás como esperamos ser tratados nosotros mismos. Creemos en el respeto por los derechos de todas las personas y estamos comprometidos con promover un ambiente caracterizado por la dignidad y el respeto mutuo para los empleados, clientes, contratistas, proveedores, socios, miembros de la comunidad y representantes de todos los niveles del Gobierno.*



**LA CULTURA ES LO QUE LOS  
EMPLEADOS VIVEN Y  
RESPIRAN TODOS LOS DÍAS  
EN SU ENTORNO DE  
TRABAJO.**

**LAS ACCIONES HABLAN MÁS QUE LAS PALABRAS. LOS VALORES Y PRINCIPIOS DE UNA EMPRESA SE MANIFIESTAN EN CÓMO SE COMPORTA CON SUS EMPLEADOS, CLIENTES Y PARTES INTERESADAS, NO SOLO EN LO QUE ESCRIBE O DECLARA.**

**EN SITUACIONES CRÍTICAS, ES LA CULTURA —NO EL TEXTO DEL "MISSION STATEMENT"— LO QUE GUÍA LAS DECISIONES. CUANDO LOS EMPLEADOS ENFRENTAN DILEMAS O DEBEN TOMAR DECISIONES RÁPIDAS, RECURREN A LOS VALORES CULTURALES INTERNALIZADOS.**

**MUCHOS ASPECTOS DE LA  
CULTURA SON INFORMALES Y  
TÁCITOS; NO ESTÁN ESCRITOS EN  
NINGÚN LADO, PERO SON  
ENTENDIDOS Y COMPARTIDOS  
POR TODOS.**

**LA CULTURA ES DINÁMICA Y EVOLUCIONA CON LAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE LA EMPRESA. CAMBIA CON NUEVAS CONTRATACIONES, CON LAS HISTORIAS QUE SE CUENTAN SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y CON LOS LÍDERES QUE LA MOLDEAN.**

**LA CULTURA SE REFUERZA Y SE TRANSMITE A TRAVÉS DE RITUALES, CELEBRACIONES Y LAS HISTORIAS QUE SE CUENTAN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, LOS CUALES SON MÁS SIGNIFICATIVOS Y PERDURABLES QUE CUALQUIER DOCUMENTO ESCRITO.**

**UNA CULTURA SÓLIDA Y AUTÉNTICA ES UN FACTOR CLAVE EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO. LOS CANDIDATOS NO SOLO BUSCAN UN BUEN TRABAJO, SINO TAMBIÉN UN LUGAR DONDE PUEDAN ENCAJAR Y SENTIRSE PARTE DE ALGO MÁS GRANDE.**

# Cultura Organizacional y Objetivos de Negocio

# DEFINICIÓN DE CULTURA

**La cultura organizacional es** un sistema vivo de valores, tradiciones y prácticas que modela la forma en que los empleados interactúan y colaboran.

Creencias

Valores

Tradiciones

Prácticas

Comportamientos

**El Impacto de la Cultura en la Identidad Corporativa:** La cultura es la huella única de una empresa; es lo que la diferencia de la competencia y define su carácter ante clientes y stakeholders.

**Cultura vs. Estrategia:** Mientras que la estrategia provee el plan de acción, la cultura alimenta la energía y el espíritu necesario para llevar a cabo ese plan. Son dos caras de la misma moneda en la ruta hacia el éxito.

# EL ICEBERG CULTURAL

Solo una pequeña parte de la cultura es visible: Esto incluye el lenguaje, la vestimenta, las costumbres, las tradiciones y las etiquetas sociales que son las manifestaciones físicas de una cultura. Por debajo del agua existen normas y valores (Normas no escritas que gobiernan las interacciones sociales y las decisiones)



# CASOS DE ÉXITO

**Netflix:** Revolucionó su cultura corporativa con una política de "libertad y responsabilidad", lo que les permitió atraer talento creativo y ser pioneros en el streaming de contenido.

**Zappos:** Se destacó por su enfoque en la felicidad del cliente y del empleado, creando un sentido de comunidad y servicio que impulsa su éxito continuo.

# NETFLIX CULTURE DECK

El "Netflix Culture Deck" se ha convertido en un documento icónico en el mundo de la gestión empresarial, describiendo las políticas y la filosofía de cultura laboral en Netflix. Aunque el documento completo es extenso, aquí hay cinco puntos clave que lo resumen:

- **Libertad y Responsabilidad:** Netflix promueve un ambiente de trabajo basado en la libertad de los empleados para tomar decisiones junto con la responsabilidad de actuar en el mejor interés de la compañía. Esto incluye una política de "vacaciones abiertas" en la que los empleados tienen la libertad de tomarse el tiempo libre que necesiten, siempre que cumplan con su trabajo.
- **Cultura del Alto Rendimiento:** La empresa se esfuerza por contratar "solo a los mejores". Los trabajadores son evaluados por sus capacidades y su rendimiento, y se espera que mantengan altos estándares. Esto también conlleva una política de "Keeper Test", donde los gerentes reflexionan sobre la importancia de cada empleado.
- **Transparencia Radical:** Netflix valora la transparencia en todos los niveles de la organización, con el intercambio abierto de información, ideas y opiniones, creyendo que esto promueve la confianza y el empoderamiento de los empleados.
- **Contexto, no Control:** En lugar de microgestionar, la gerencia se enfoca en establecer el contexto y luego permite a los empleados operar dentro de esos parámetros. Esto está diseñado para fomentar la innovación y la creatividad al permitir a los empleados la libertad de abordar los problemas de la manera que consideren mejor.
- **Eliminar Políticas Innecesarias:** Netflix busca eliminar las regulaciones y políticas superfluas para evitar la burocracia. Se enfoca en simplificar las normas siempre que sea posible para promover la agilidad y evitar que los procesos y procedimientos innecesarios obstaculicen la toma de decisiones y la acción.

# POR DONDE EMPIEZA UN PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL?

Estrategia de  
negocio

Transformación  
cultural

Comportamientos  
deseados

Un proyecto de transformación cultural empieza entendiendo a profundidad la estrategia de la empresa y cómo se piensa ejecutar.

Si bien la estrategia nos traza un norte, tenemos que entender qué comportamientos necesitamos generar o eliminar.

# POR DONDE EMPIEZA UN PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL?

1- Diagnóstico de La Cultura

2- Alineación con los objetivos de Negocio

3- Liderazgo y Compromiso

4 -Desarrollo de un plan de acción

5- Comunicación y Educación

6- Revisión de Estructuras y Procesos

7- Implementación de los Cambios en Comportamientos y Prácticas

8- Seguimiento y Ajuste

9- Celebrar los éxitos

# ALGUNOS COMPORTAMIENTOS QUE QUISIERAS GENERAR PARA ALCANZAR TUS OBJETIVOS DE NEGOCIO

- 1. Colaboración interdepartamental:** Fomentar un ambiente donde los silos internos se descompongan y la colaboración sea la norma, facilitando una mejor solución de problemas y una innovación más eficiente.
- 2. Orientación al cliente:** Priorizar las necesidades y la experiencia del cliente en todas las decisiones y procesos, lo que puede llevar a un mayor valor y satisfacción del cliente.
- 3. Agilidad y adaptabilidad:** Capacitar a los empleados para que respondan con rapidez y flexibilidad a los cambios del mercado y las demandas de la industria.
- 4. Aprendizaje continuo y desarrollo:** Establecer una cultura de crecimiento personal y profesional, incentivando la curiosidad y la capacitación constante.
- 5. Empoderamiento y toma de decisiones descentralizada:** Permitir que los empleados en todos los niveles tomen decisiones que aceleren la acción y aumenten la responsabilidad.
- 6. Transparencia y comunicación abierta:** Promover la comunicación bidireccional y la visibilidad en la toma de decisiones y los procesos internos.
- 7. Responsabilidad y rendición de cuentas:** Asegurar que todos los miembros del equipo entiendan cómo sus acciones contribuyen a los objetivos más amplios de la organización y sean responsables de sus resultados.

# ALGUNOS COMPORTAMIENTOS QUE QUISIERAS ELIMINAR PARA ALCANZAR TUS OBJETIVOS DE NEGOCIO

- 1. Resistencia al cambio:** Reducir la tendencia a aferrarse a "la forma en que siempre se han hecho las cosas" y fomentar una mentalidad de mejora continua.
- 2. Trabajo en silos:** Desalentar la mentalidad de silos que limita la colaboración y el intercambio de información entre diferentes áreas de la empresa.
- 3. Micromanagement:** Eliminar la gestión excesivamente controladora que puede sofocar la iniciativa y la creatividad de los empleados.
- 4. Evitar la toma de riesgos:** Moverse lejos de una cultura que penaliza el fallo, lo que puede inhibir la innovación y la experimentación necesarias para el crecimiento.
- 5. Comunicación pobre:** Superar las barreras que impiden una comunicación efectiva, lo que puede llevar a malentendidos y falta de alineación.
- 6. Negatividad y cinismo:** Combatir las actitudes negativas y el cinismo que pueden envenenar el ambiente de trabajo y reducir la moral.
- 7. Burocracia excesiva:** Simplificar los procesos excesivamente complejos o innecesarios que ralentizan la toma de decisiones y la ejecución.

# Identificando la Cultura Actual + Empatía

**"LA CULTURA DE UNA EMPRESA INTENTA VIVIR EN LAS REGLAS Y REGULACIONES, PERO FLORECE EN LAS INTERACCIONES DIARIAS."**

**- SIMON SINEK**

# IDENTIFICAR LA CULTURA ACTUAL

- Permite identificar fortalezas y áreas de mejora
- Alinea la cultura con la estrategia y objetivos del negocio

Valores Fundamentales

Prácticas Comunes

Historia y Mitos

Gestión de  
Riesgos y  
Reputación

Lenguaje y Jerga

Rituales y Ceremonias

Identificar Fortalezas y  
Debilidades

# ¿CÓMO IDENTIFICAR?

## Encuestas y Cuestionarios

Herramientas anónimas para comprender percepciones y actitudes (Ejemplo: Encuestas de clima organizacional)

## Entrevistas y Grupos Focales

Conversaciones directas con empleados de diferentes niveles (Ejemplo: Recolectar historias y testimonios significativos)

## Observación Directa

Análisis de comportamientos y rutinas diarias (Por ejemplo observar interacciones y toma de decisiones).

## Análisis de Documentos

Revisión de misiones, visiones y valores declarados  
Comparación con la práctica y comportamientos reales

**"LA EMPATÍA ES EL CORAZÓN DE LA ORGANIZACIÓN, YA QUE PERMITE A LOS LÍDERES CONECTAR CON SUS EQUIPOS Y ENTENDER LAS VERDADERAS PALPITACIONES DE SU CULTURA.**

# **EMPATÍA ¿CÓMO APLICARLA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL?**



# **EMPATÍA ¿CÓMO APLICARLA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL?**



# ESTRATEGIA Y PROPÓSITO

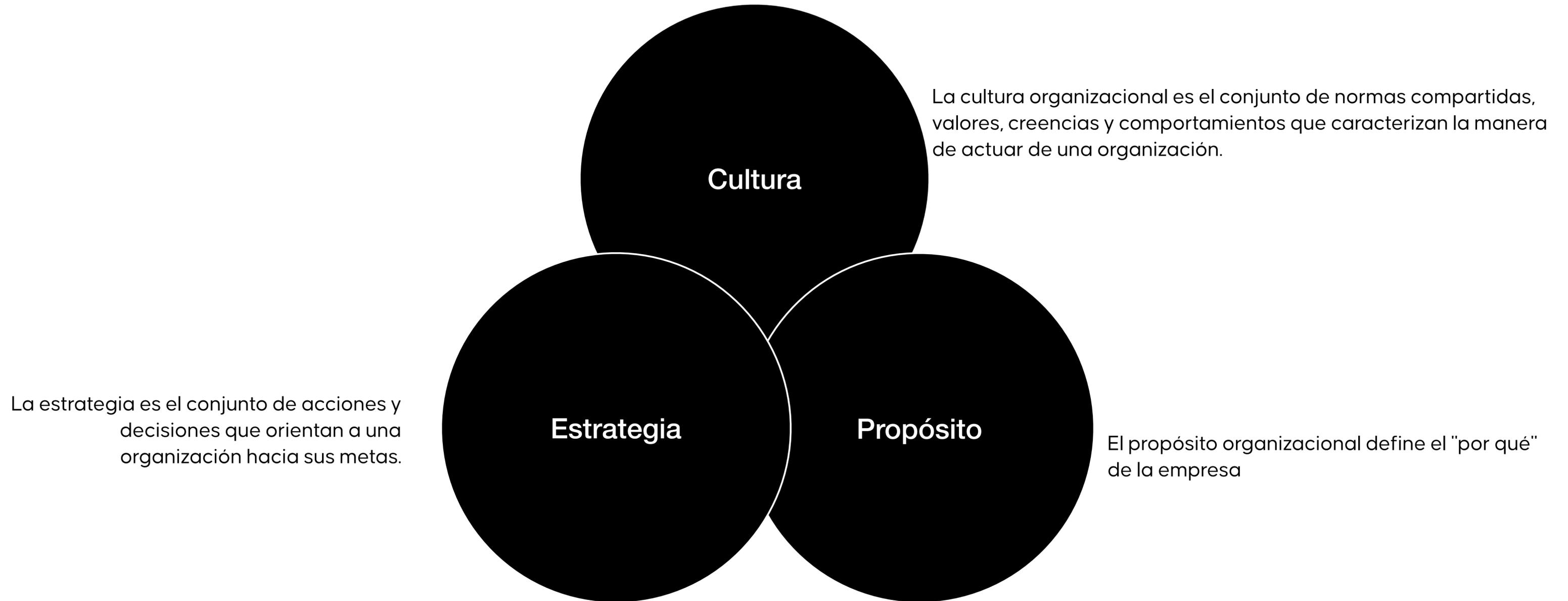


# Alineación de la Cultura con la Estrategia y el Propósito

# ESTRATEGIA Y PROPÓSITO



# ALINEACIÓN FUNDAMENTAL



# HABLEMOS DE PROPÓSITO:

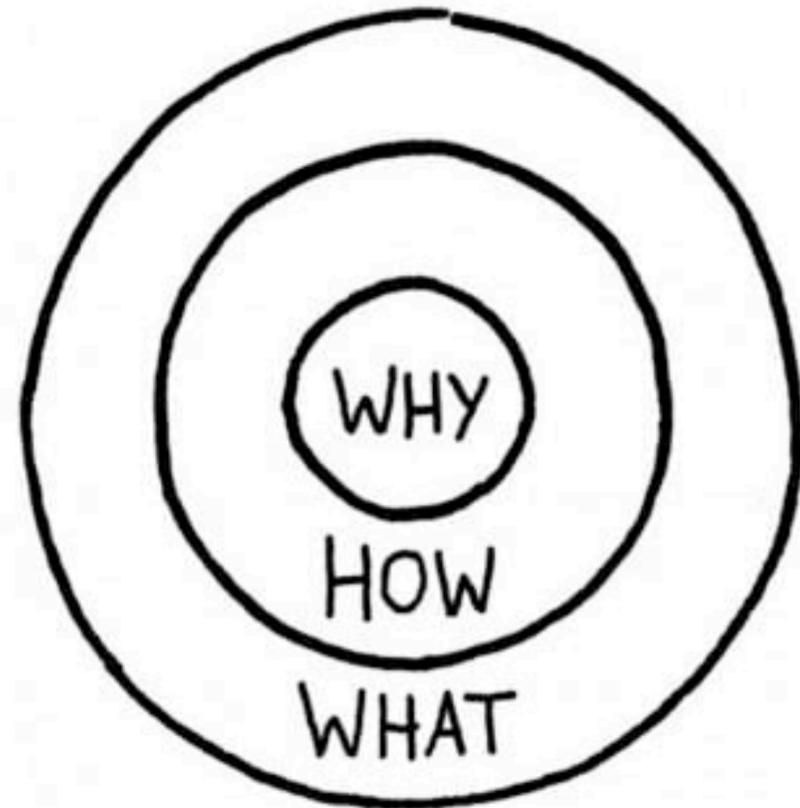
"Las personas no compran lo que haces; compran el por qué lo haces. Y lo que haces simplemente prueba lo que crees" - Simon Sinek

# EL PROPÓSITO GENERAL

- 1. Dirección y Cohesión:** Proporciona una dirección clara y une a los empleados hacia una meta común.
- 2. Motivación y Compromiso:** Un propósito significativo puede ser una fuente poderosa de motivación para los empleados, más allá del salario o beneficios.
- 3. Diferenciación Competitiva:** En un mercado saturado, un propósito auténtico puede diferenciar a una empresa de sus competidores.
- 4. Toma de Decisiones:** Sirve como una brújula para la toma de decisiones estratégicas, asegurándose de que la empresa permanezca fiel a sus valores y a su "por qué".
- 5. Resiliencia:** Las organizaciones con un fuerte sentido del propósito suelen ser más resilientes frente a desafíos y crisis, ya que tienen algo fundamental por lo que luchar.

# START WITH WHY / EMPIEZA EN EL POR QUÉ

"Las personas no compran lo que haces; compran el por qué lo haces. Y lo que haces simplemente prueba lo que crees"- Simon Sinek



What / lo que haces  
produces o vendes

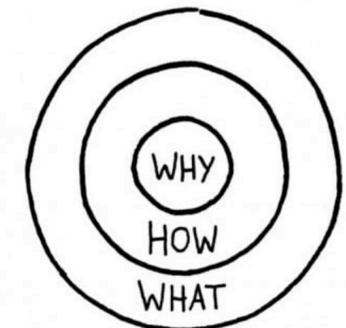
How / Cómo lo haces

Why / El Porqué lo haces



### **Apple Inc.**

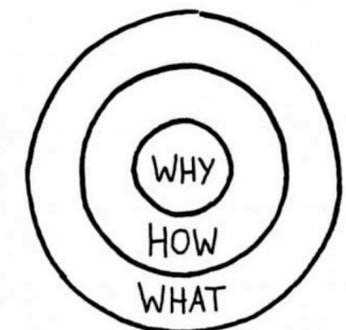
- 1. Why:** Desafiar el status quo y hacer que la tecnología sea accesible y agradable para las masas. Apple se centra en la innovación, la creatividad y el diseño elegante.
- 2. How:** A través del desarrollo de productos tecnológicamente avanzados que son también intuitivos y fáciles de usar.
- 3. What:** Venden una gama de productos electrónicos y servicios, incluyendo iPhone, iPad, Mac, Apple Watch, Apple TV, así como sistemas operativos y servicios como el App Store, Apple Music, entre otros.





## Tesla

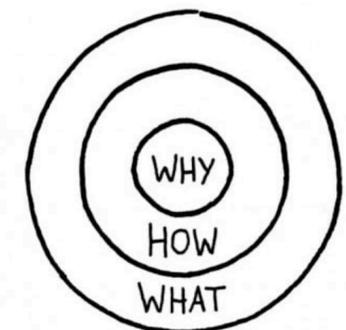
1. Why: Acelerar la transición del mundo hacia la energía sostenible.
2. How: Creando productos de energía sostenible que no comprometen la funcionalidad, la estética o el rendimiento.
3. What: Fabrican vehículos eléctricos, baterías para almacenamiento de energía y soluciones de energía solar que son tanto de alto rendimiento como eficientes y accesibles para un mercado masivo.





## Patagonia

1. Why: Usar el negocio para inspirar y poner en práctica soluciones a la crisis ambiental.
2. How: Creando ropa y equipamiento de alta calidad con el menor daño posible al medio ambiente y comprometiéndose con prácticas de negocio sostenibles.
3. What: Venden ropa al aire libre que es duradera, reparada y reciclada, y participan activamente en movimientos de conservación.



# IKIGAI



# MODELO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL

**CUALQUIER CAMBIO  
SIGNIFICATIVO EN UNA  
ORGANIZACIÓN  
COMIENZA CON SU  
GENTE.**

# HEMOS HABLADO DE PROPÓSITO

85% de empresas purpose-driven mostraron un crecimiento positivo de primera línea en comparación con solo el 58% de empresas sin propósito.

Fuente: Keller, v. (2015). The Business Case for Purpose. Harvard Business Review

# **ALINEAMIENTO CULTURAL: PROPÓSITO Y ESTRATEGIA COMO EL CORAZÓN DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL.**

Empresas Purpose-driven del sector de consumo alcanzaron cuatro veces la tasa de crecimiento anual de sus pares (10% frente a 2.5%) en el S&P 500 Consumer Sector del 2011 a 2015.

Fuente: Korn Ferry International, 2019

# AHORA VEAMOS LOS OTROS COMPONENTES DE UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL



**RITUALES,  
INICIATIVAS Y  
SÍMBOLOS:  
CREANDO UN  
LENGUAJE EN  
COMÚN**

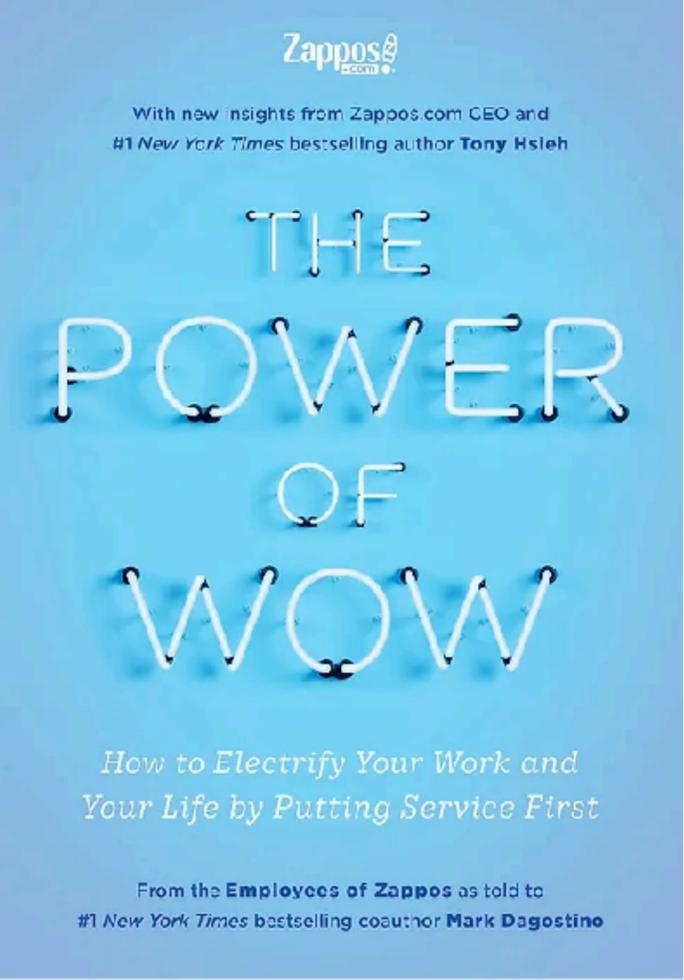
**¿CÓMO CREAMOS UN LENGUAJE EN  
COMÚN?**

# LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL NECESITA UN **BRANDING**

Ese branding en un proceso de transformación cultural es **La Marca Vehículo**. Esa marca vehículo simboliza el proceso de Transformación Cultural.

# VEAMOS EL EJEMPLO DE ZAPPOS

## Marca Vehículo



# LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL NECESITA RITUALES

“Las culturas no se crean en base a intensidad, sino a partir de consistencia.” - Simon Sinek

# LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL NECESITA RITUALES

La importancia de los rituales en la cultura organizacional:

Refuerzo de Valores  
Corporativos

Sentido de identidad  
y pertenencia

Facilita Transiciones

Reconocimiento y  
celebración

# LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL NECESITA RITUALES

Construcción de Rituales:

Identificar Valores  
y Objetivos

Diseñar con  
Intención

Inclusión de  
Empleados

Comunicación  
Efectiva

Consistencia y  
Flexibilidad

Evaluación y  
Ajuste

# LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL NECESITA INICIATIVAS

Las iniciativas:

Orientadas a  
Objetivos

Son  
Estructuradas

Responden a la  
Estrategía

Son Medibles

Tienen un Amplio  
Alcance

# ¿CÓMO CREAMOS UN LENGUAJE EN COMÚN?

Marca Vehículo

Rituales

Iniciativas

# Liderazgo y su Impacto en la Cultura

**LOS LÍDERES SON RESPONSABLES DE AL MENOS EL 70% DE LA VARIANZA EN LOS RESULTADOS DE ENGAGEMENT DE LOS COLABORADORES. (GALLUP)**

**LA ÚNICA COSA DE MÁS IMPORTANCIA QUE LA ESTRATEGIA ES LA CULTURA. PORQUE ES LA CULTURA LA QUE DETERMINA CÓMO SE EJECUTA LA ESTRATEGIA - EDGAR SCHEIN**

**¿CÓMO FOMENTAMOS UN LIDERAZGO EFECTIVO?**

# ¿CÓMO FOMENTAMOS UN **LIDERAZGO EFECTIVO?**

Coaching  
Ejecutivo

Mentoring

Formation de  
Liderazgo

Evaluaciones 360  
Grados

Talleres y Retiros

Aprendizaje  
Experiencial

Desarrollo de  
Habilidades  
Blandas

Planes de  
Desarrollo  
Individual

Aprendizaje  
Social y  
Colaborativo

Tribal Leadership



Según Dave Logan (Tribal Leadership) Los líderes son los responsables de la evolución de colaboradores de un estadio a otro

**Stage 1: Life Sucks**

Actúan con desánimo, hostilidad y violencia

**Stage 2: My Life Sucks**

Están desmotivados, se consideran víctimas de las circunstancias, por lo que actúan con el mínimo esfuerzo y evitan responsabilidad

**Stage 3: I'm great**

Competitividad individual  
Creen que son mejores que el resto

**Stage 4: We're great**

Se trabaja por un propósito común, sentido de unidad

**Stage 5: Life is great**

Liderazgo puro, visión e innovación

**"TRIBAL LEADERSHIP" SE PUEDE APLICAR COMO UNA HOJA DE RUTA PARA LLEVAR A LOS EQUIPOS DE UNA ETAPA DE CULTURA MÁS INDIVIDUALISTA Y DESCONECTADA A UNA MÁS UNIFICADA Y DE ALTO RENDIMIENTO.**

Reconocimiento  
de la etapa  
actual

Desarrollo de  
liderazgo y  
construcción de  
relaciones

Enfoque en el  
lenguaje y las  
narrativas

Construction de  
Triadas

Valores  
compartidos y  
superación de  
objetivos  
comunes

**Infraestructura Cultural:  
Estructura organizacional,  
sistemas de medición y  
reconocimiento, canales de  
comunicación y espacios físicos**

# CANALES DE COMUNICACIÓN

En el proceso de transformación cultural de una empresa, los canales de comunicación juegan un papel crucial ya que permiten que la información fluya en todas las direcciones y que la organización y todos los stakeholders se enteren de los procesos de transformación cultural y ayuda a que se embarquen en el proceso.

Reuniones  
Presenciales

Comunicación  
Digital (Intranet,  
Email, Aplicaciones  
de Mensajería  
como Slack)

Boletines y  
Publicaciones  
Internas

Redes Sociales  
Corporativas

Plataformas de  
Aprendizaje y  
Desarrollo (LMS)

Feedback y  
Encuestas

# ESPACIOS FÍSICOS

Los espacios físicos de una organización son un elemento esencial en la configuración y percepción de su cultura. No solo facilitan o restringen ciertas interacciones, sino que también pueden expresar y reforzar los valores y normas de la empresa. Estos, reflejan los cambios deseados, fomentan nuevas formas de trabajar y demuestran un compromiso por el bienestar.

Diseño abierto Vs.  
Oficinas Cerradas

Zonas de  
Descanso y  
Sociales

Branding y  
Señalética

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El objetivo de un modelo de estructura es generar una conexión directa entre la estrategia, nuestra transformación de la cultura y la estructura de la organización para así asegurar el éxito de nuestra transformación de manera sostenible.

Estructura  
organizativa  
jerárquica

Estructura  
organizativa  
funcional

Estructura  
organizativa  
matricial

Estructura  
organizativa  
basada en  
procesos

Estructura  
organizativa  
circular

Estructura  
organizativa  
horizontal

# RECONOCIMIENTO

El **reconocimiento** en el proceso de transformación cultural es fundamental porque actúa como un catalizador para el cambio, reforzando las conductas y valores deseados. Es un componente clave para la motivación y el compromiso de los empleados, alineándolos con la nueva dirección que toma la organización.

Refuerza  
comportamientos  
positivos

Aumenta el  
compromiso

Fomenta la  
satisfacción  
laboral

Promueve la  
cultura deseada

# SISTEMAS DE MEDICIÓN

Para medir la transformación cultural, se pueden establecer objetivos específicos y KPIs (indicadores clave de rendimiento) que reflejen los cambios deseados. Por ejemplo:

Innovación:

Engagement de los empleados

Colaboración interdepartamental

Adaptabilidad y respuesta al cambio

Reducción de la rotación voluntaria de empleados

Número y calidad de las iniciativas de los empleados

# RITUALES, SÍMBOLOS Y LIDERAZGO EFECTIVO



# Rituales y Símbolos en la Cultura Organizacional

# Liderazgo y su Impacto en la Cultura

# Diseño Individual de Rituales y Símbolos

# RITUALES, SÍMBOLOS Y LIDERAZGO EFECTIVO



# Relación entre Estrategia, Estructura y Cultura

# Cambio Organizacional y Cultural

Smart  
Pulse

EDU