

DINÁMICA DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS EN TORNO A LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y
LA INTERVENCIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL – EL CASO DE WEWORK Y NESTLÉ
EL REINO DEL CHOCOLATE. CIUDAD DE MEXICO

ÁREA TEMÁTICA
PLANEACIÓN Y GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MARCELA OROZCO CARDONA
ANA ADELA BAOS ESTUPIÑAN

FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
POPAYAN, CAUCA
2019



FUNDACIÓN
**UNIVERSITARIA
DE POPAYÁN**
35 ANIVERSARIO

DINÁMICA DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS EN TORNO A LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y
LA INTERVENCIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL – EL CASO DE WEWORK Y NESTLÉ
EL REINO DEL CHOCOLATE. CIUDAD DE MEXICO

MARCELA OROZCO CARDONA
ANA ADELA BAOS ESTUPIÑAN

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Especialista en Gerencia del
Talento Humano

Asesora temática
SONIA GAVIRIA ARMERO

FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
POPAYAN, CAUCA
2019



Sedes administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur
Sede Norte del Cauca: Calle 4 No. 10-50 Santander de Quilichao

Popayán, Cauca, Colombia
PBX (57-2) 8320225 | www.fup.edu.co | Fundación Universitaria de Popayán





TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO

1. Presentación	1
2. Objetivos	1
2.1. Objetivo general	1
2.2. Objetivos específicos	1
3. Descripción (características generales del país México)	2
3.1. Datos básicos	2
3.2. Indicadores sociales	3
3.3. Límites geográficos	4
3.4. Estructura del PIB	4
3.5. Economía	5
3.6. Comercio exterior	5
3.7. Distribución del comercio por países	6
3.8. Distribución del comercio por productos	7
3.9. Inversiones por países	7
3.10. Sistema político	8
3.11. Política exterior	9
4. Marco conceptual y teórico	12
4.2. Marco conceptual	12
4.3. Marco teórico	16
5. Desarrollo de la pasantía internacional (país México)	24
5.1. Contextualización de la cultura organizacional en WeWork y Nestlé el reino del chocolate	25
5.2. Patrones observados de cultura organizacional en WeWork y Nestlé- reino del chocolate	27
6. Análisis y resultados	31
7. Aprendizajes	33
7.1. Aprendizajes de tipo personal	33
7.2. Aprendizajes de tipo académico y laboral	34
8. Cronograma	35
9. Recursos	35
10. Documentos y soportes	35
10.1. Bibliografía/infografía	35
10.2. Anexos	36
10.2.1. Evidencia fotográfica	36
10.2.2. Diplomas	39



FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN
ESPECIALIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS
PASANTÍA INTERNACIONAL – MEXICO 2019

PROGRAMA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO CURSO / NCR	
SEMESTRE	OPCIÓN DE GRADO – PASANTÍA INTERNACIONAL	PERIODO ACADÉMICO	2019-1
DOCENTE	SONIA GAVIRIA ARMERO	PERFIL DE ESTUDIOS	Mg.
NOMBRES Y APELLIDOS ESTUDIANTE(S)		ID	CEDULA
1. MARCELA OROZCO CARDONA		23182008	1061783710
2. ANA ADELA BAOS ESTUPIÑAN		23182043	66940087
PASANTÍA INTERNACIONAL MAYO 27 A JUNIO 7			
PRESENTACIÓN DE EXPERIENCIA			
Proyecto	Dinámica de las organizaciones mexicanas en torno a la gestión del cambio y la intervención en la cultura organizacional – El caso de WeWork y Nestlé el reino del chocolate. Ciudad de México.		
Enfoque temático	Planeación y Gerencia del Talento Humano		

1. PRESENTACION

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional controla la manera en la que actúa la gente y permite la construcción de normas y valores que se transmiten entre grupos dentro de la compañía, generando lazos que construyen compromisos mutuos y consolidando la adhesión de normas y convicciones, es de vital importancia que las organizaciones del siglo desarrollen acciones que permitan intervenir la cultura organizacional y evolucionar conductas y patrones negativos que influyan en el clima y el desarrollo de los procesos.

De este modo, las compañías se enfrentan a diferentes retos en el momento de actuar sobre la cultura, pero sin lugar a duda la principal barrera la encuentran en la gestión del cambio y la resistencia que se genera en el mismo, puesto que la forma en como la organización evoluciona la visión en pro de un mejor desempeño administrativo, social, ético y evaluativo determina no solo el cumplimiento de su misión sino también el éxito en el desarrollo de las metas y consolidación en el mercado laboral.

Así las cosas, este informe pretende comprender la dinámica de las organizaciones Mexicanas entorno a la gestión del cambio y la intervención que realizan en la cultura organizacional, identificando las herramientas más efectivas y asertivas para disminuir al máximo la afectación en las dinámicas propias del personal y ejecutar en el mismo una intervención que permita incrementar no solo la productividad y la eficiencia sino también el bienestar laboral y el clima organizacional.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL. Comprender la dinámica de las organizaciones mexicanas en torno la gestión del cambio y la intervención en la cultura organizacional - El caso de WeWork y Nestlé el mundo del chocolate.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Hacer una revisión documental sobre cultura organizacional y gestión del cambio.
- Identificar los patrones de cultura organizacional en las empresas objeto de estudio, visitadas en la ciudad de México.
- Analizar la gestión del cambio por la intervención de la cultura organizacional.

3. DESCRIPCIÓN - CARACTERÍSTICAS GENERALES DE MÉXICO



3.1. Datos básicos

- **Nombre oficial:** Estados Unidos mexicanos. Superficie: 1.972.550 Km². Situación: entre los meridianos 86°46' y 107° 08' oeste de Greenwich y los paralelos 14°32' y 32°43' norte. Límites: Al norte, Estados Unidos; Este, Golfo de México; Sur, Belice y Guatemala; Oeste, Océano Pacífico. Población: 125.200.000 habitantes en 2018, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Capital: Ciudad de México. La zona metropolitana del Valle de México cubre 170.000 hectáreas de territorio. Sus 21.267.873 habitantes (Proyección CONAPO 2017) según informe ONU Hábitat sobre el crecimiento de la superficie y la población de la capital, la convierte en una mega ciudad.
- **Idioma:** La constitución de 1917 no establece idioma oficial alguno. Prácticamente, el 100% de la población mexicana habla español. Según datos del INEGI de 2010, 6 de cada 100 habitantes de 5 y más años hablan alguna lengua indígena de las 89 existentes.
- **Moneda:** peso mexicano dividido en 100 centavos.
- **Religión:** según el INEGI, en 2010, un 88% de la población era católica; un 5,2% protestantes y evangélicos y 4,3% profesaba otras religiones.
- **Forma de estado:** la Constitución de 1917 define su organización como “una República representativa, democrática, laica, federal, compuesta de estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental”.
- **División administrativa:** 32 entidades federales, 31 estados y la Ciudad de México (en 2015, el Distrito Federal se ha convertido en Ciudad de México, 32ª entidad federal de la República), con un Gobernador (Jefe de Gobierno en la Ciudad México), una Asamblea Legislativa y un Tribunal Superior de Justicia.

3.2. Indicadores sociales

- Población total (millones): 122.273 (Encuesta Intercensal 2016 – Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI)
- Esperanza de vida al nacer (años): 75,2, (IDH 2016 INEGI)
- Tasa de crecimiento de la población: 1,4% (2015) (INEGI)
- Tasa de fecundidad (hijos por mujer): 2,3 (2015) (INEGI)



- Edad media: 27 años (2015) (INEGI)
- Población menor de 15 años: 13.7% (2015) (INEGI)
- Población mayor de 65 años: 3,8% (2015) (INEGI)
- Mortalidad infantil (menores de 5 años) (x cada 1.000 nacimientos): 11,7 oficial
- Mortalidad materna (x cada 100.000 nacimientos vivos): 49 (IDH 2015)
- Población urbana (% del total): 79 (IDH 2015)
- % Población indígena estimada: 6,5% de la población de 3 o más años de edad (7,4 millones de personas) habla alguna lengua indígena (2015) (INEGI)
- % Población en situación de pobreza: 43,6 (53,4 millones de personas) (2016, Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL)
- % Población en situación de pobreza extrema: 7,6 (9,4 Millones de personas) (2016, CONEVAL)
- PIB per cápita a Precios Corrientes: 9.715 USD (2018) (INEGI)
- Clasificación IDH: 0,762 (puesto 77 de 188 países) (2016) (-3 con respecto a 2015 y -7 con respecto a 2014) (IDH 2017 PNUD)
- Índice Gini: 0,502 (2014) (+0,04 con respecto a 2012) (CONEVAL, julio de 2015)
- Índice Global de Brecha de Género: posición 71 de 140 países (2015) (+9 con respecto a 2014) (Foro Económico Mundial)
- Promedio de años de escolaridad: 15 años (2015) (INEGI)
- % Alfabetización de adultos (15 años o más): 94,5 (2015) (INEGI)
- % Carencias por acceso a la alimentación: 23,4 (27,9 Millones de personas)

3.3. Límites geográficos: México se encuentra en América del Norte, limita con los Estados Unidos (al norte) y con las naciones de Guatemala y Belice (al sur). Tiene costas en el océano Atlántico, mar Caribe y golfo de México (al este) y con el océano Pacífico (al oeste). La superficie total del territorio mexicano es de 1.964.375 km cuadrados, lo cual lo convierte en el tercer país más grande de América Latina y el decimocuarto más extenso del mundo. Su relieve es variado y con una importante presencia volcánica, recorrido por las sierras Madre (Occidental y Oriental) en torno a la altiplanicie mexicana, donde está la mayor concentración de población.



Tomado de: <http://www.map-of-mexico.co.uk/espanola/mapa-politico-de-mexico-grande.htm>

- 3.4. Estructura del PIB:** Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Producto Interno Bruto Nominal a precios corrientes se situó en 18,610 billones de pesos (aproximadamente 1 billón de dólares) en el tercer trimestre de 2018. Según el INEGI, México creció 2% en 2018. La economía mexicana perdió fuerza en el último trimestre de 2018, ante la debilidad del sector industrial (creció solo un 0,2%), lo que confirma, según los analistas un mayor enfriamiento de la actividad económica para 2019. Con este dato México habría registrado un crecimiento del 2% durante dos años consecutivos, 2017 y 2018, lo que puede ser valorado como positivo en la coyuntura internacional actual, aunque está lejos del 2,9% de 2016. Las previsiones del ejecutivo, del banco de México y de los organismos internacionales se fueron ajustando a la baja a lo largo del año. En el presupuesto 2019, se estima que la economía crecerá entre 1.5 y 2.5% aunque la Secretaría de Hacienda ha reconocido que ve algunos riesgos que impedirán conseguir un crecimiento del 2% superior este año, como una disminución en los ingresos petroleros, la volatilidad de los precios, un lento ejercicio del gasto por ser inicio de sexenio y un menor crecimiento en EEUU.
- 3.5. Economía:** En 2018 la inflación se situó en el 4,83%, por debajo de las expectativas de los analistas y lejos del 6,77% registrado en 2017, aunque sigue estando fuera del rango objetivo del Banco de México, entre 2 y 4%. El traslado a la inflación de la depreciación del peso frente al dólar, que hasta 2017 no había sido notorio, y la subida



de las gasolineras etc. explican parte importante de este aumento de la inflación a lo largo de 2017, con lo que este indicador se situó por primera vez en 9 años fuera del rango objetivo del Banco de México. La tasa de desempleo se sitúa en niveles cercanos al 3,5%. Sin embargo, estas cifras no son representativas, ya que esconden importantes tasas de subempleo y empleo informal que siguen siendo problemas estructurales (empleo informal en torno al 60%). En relación con la balanza por cuenta corriente, no se han publicado aún datos de cierre de 2018. El último dato disponible corresponde al tercer trimestre de 2018 de forma que en el período enero-septiembre la cuenta corriente registró un déficit de 17.020 MUSD equivalente al 1,9% del PIB y la cuenta de capital un déficit de 53 MUSD. El dólar se cotizó a cierre de 2018 en 19,6829 pesos, dato muy similar al de cierre de 2017 (19,6629 pesos), habiendo recuperado terreno a lo largo del año y lejos de máximos por encima de los 20 pesos por dólar registrados en momentos puntuales de junio, noviembre y diciembre, aunque ha sido un año de mucha volatilidad en los mercados de cambios al igual que 2017.

- 3.6. Comercio exterior:** El déficit comercial de México en 2018 fue de 13.704 millones de dólares, por encima de 2017, aunque estas cifras son preliminares y sujetas a correcciones. En 2018 se registró una cifra record de exportaciones 450.572 MUSD con un crecimiento del 10% en relación con el año previo, e importaciones por 464.277 MUSD que también han registrado un aumento significativo 10,4% en relación con 2017. México es el 13 exportador y el 12 importador a nivel mundial (por delante de España). México ha conseguido dar gran valor añadido a la composición de su exportación en la que, tradicionalmente, había tenido mucho peso el petróleo (actualmente: manufacturas, 89,0%, productos petroleros, 5,8%, agropecuarias, 3,9% y extractivas, 1,3%). El destino de sus exportaciones sigue manteniéndose muy concentrado en EEUU (80%), a pesar de su extensa red de tratados comerciales.
- 3.7. Distribución del comercio por países:** En 2018, el valor de las exportaciones totales de mercancías sumó 450.572 millones de dólares, un 10% mayor a 2017. En general, y por países, se destaca que la exportación a EEUU, que representa el 80% del total de las ventas al exterior, creció un 9,6%; la exportación a la UE, que representa el 5,6% del total exportado por México, creció un 9,7% y la exportación a Japón, que representa 0,85% del total, disminuyó un 4,5%. Dentro de la UE, destacamos el crecimiento de la exportación mexicana a Italia en un 40%, Países Bajos en un 34%. Las exportaciones mexicanas a España, con una cifra de participación en el total de aproximadamente un 1,17%, han experimentado un crecimiento del 25% en 2018 respecto al año previo, como consecuencia, sobre todo, de la recuperación del precio del petróleo, principal producto exportado por México a España. Las exportaciones mexicanas a Asia, que representan un 5,6% del total, han crecido en 2018 en un 11,2%,



destacando sobre todo los crecimientos de India (43,9%) y Singapur (26,7%). Los mercados asiáticos más importantes para las exportaciones mexicanas son China, con un 1,64% del total exportado, Japón con el 0,85%, e India con el 1,09%. En cuanto a las importaciones, su valor en 2018 ascendió a 464.277 millones de dólares, cifra mayor en un 10,4% a la de 2017. Las importaciones de bienes “petroleros” crecieron un 28% y las de los bienes no petroleros aumentaron un 8,5% . En cuanto a los países proveedores de México, EEUU ocupa el primer puesto (46,48% del total), China el segundo (17,98%) y la UE en su conjunto el tercero (11,43%). Dentro de la UE, tienen una posición relevante países como Alemania (33,46% del total UE y 3,8% del total) que experimentó un crecimiento del 8,16% de sus ventas a México; Italia con una participación del 12,45% de la UE y 1,42% del total creció un 7,26%; España, con una participación del 10,40% del total UE y 1,2% del total y un crecimiento del 10,26%. Por otra parte, las compras mexicanas a Asia, origen del 34,67% del total importado, crecieron un 9,64% en relación a 2017.

3.8. Distribución del comercio por productos: La estructura del valor de las exportaciones de mercancías en 2018 fue la siguiente:

- Bienes manufacturados 88,06%
- Productos petroleros 6,94%
- Bienes agropecuarios 3,59%
- Productos extractivos no petroleros 1,45%.

En ese mismo período, la estructura del valor de las importaciones de mercancías fue la siguiente:

- Bienes de uso intermedio 76,5%
- Bienes de consumo 13,58%
- Bienes de capital 9,9%.

3.9. Inversiones por países: Inversiones por países La Inversión Extranjera Directa (IED) recibida por México en 2018 (datos preliminares), ascendió, según la Secretaría de Economía, a 31.604 Millones de USD, frente a 29.695 MUSD en 2017. Aún no se dispone de datos oficiales sobre los países de origen de la IED a México en 2018. Los principales países origen de la IED a México en 2017 fueron EEUU (13.893 MUSD, 46,7% del total), Canadá (2.705 MUSD, 9,1%), España (2.659 MUSD, 8,9%), Alemania (2.385 MUSD, 8%), y Japón (1.641 MUSD, 5,5%). Los principales países origen de la IED a México acumulada en el periodo 1999-2017 fueron EEUU (245.594 MUSD, 48,8% del total), España (59.410 MUSD, 11,8%), Canadá (33.028 MUSD, 6,5%), Japón (21.867 MUSD, 4,3%) y



Alemania (18.754 MUSD, 3,7%). Las remesas que mexicanos residentes en el exterior (principalmente en EEUU, 95%) envían a México alcanzaron 28.771 millones de dólares en 2017 y 30.527 MUSD entre enero y noviembre de 2018. Las remesas crecieron de un año a otro por quinto año consecutivo, y se consolidaron como la segunda fuente exterior de ingresos del país, por detrás de las exportaciones automotrices y por delante de la inversión extranjera directa, el turismo y las exportaciones petroleras. Según el Banco Mundial, México es el 4º mayor receptor de remesas a nivel mundial (después de India, China y Filipinas).

3.10. Sistema político: México es una República Federal, dividida en 32 Estados (tras la transformación del Distrito Federal en el Estado de Ciudad de México). La Constitución vigente data del 5 de febrero de 1917 y establece un sistema político presidencialista con un Congreso fuerte, dotado de amplias competencias. El Poder Ejecutivo recae sobre el presidente de la República, que es elegido directamente por sufragio universal para un período de seis años, no renovable. Toma posesión el 1 de diciembre del año en que se celebran las elecciones. Nombra a los Miembros de su gabinete en la actualidad formado por 18 secretarías (ministerios).

El Poder Legislativo reside en el Congreso de la Unión, de carácter bicameral. La Cámara de Diputados está compuesta por 500 miembros, renovables en su totalidad cada tres años hasta cuatro períodos consecutivos: 300 diputados son elegidos por el principio de mayoría relativa en un número equivalente de distritos electorales uninominales, en tanto que los 200 restantes son elegidos por el principio de representación proporcional mediante el sistema de listas regionales votadas en cinco circunscripciones plurinominales de 40 años cada una.

Nuevo Sexenio de López Obrador: El pasado 1 de diciembre empezó el sexenio 2018-24 con la toma de posesión de Andrés Manuel López Obrador (AMLO) como nuevo presidente de México, tras su arrollador triunfo en las elecciones de 1 de julio de 2018. AMLO sustituye a Enrique Peña Nieto (PRI), cuya presidencia estuvo marcada por el denominado Pacto por México, consensuado entre los tres grandes partidos, PRI, PAN y PRD, para permitir la aprobación de reformas estructurales. El ciudadano medio parece no haber percibido que dichas reformas le hayan beneficiado a corto y medio plazo. Ello, junto a los problemas en materia de corrupción, impunidad o inseguridad ciudadana, dilapidaron el capital político con el que el PRI volvió al poder. En las elecciones del 1 de julio Andrés Manuel López Obrador fue elegido presidente de México con una victoria histórica. AMLO, candidato de la coalición Juntos Haremos Historia, formada por MORENA, el Partido de los Trabajadores y el Partido de Encuentro Social, obtuvo cerca del 53% de los sufragios con más de 30 millones de votos. En segundo lugar, quedó Ricardo Anaya, candidato de la coalición Por México al Frente, formada por el PAN, el PRD y Movimiento



Ciudadano, con alrededor del 22%. José Antonio Meade, de la coalición “Todos por México” formada por el gobernante PRI, el Partido Verde y el Partido Nueva Alianza, quedó en un lejano tercer lugar con el 16% de los votos. En su primera alocución como ganador, López Obrador se dirigió al país con un mensaje sereno y conciliador. Habló del inicio de la “Cuarta transformación de México”, de un “proceso de cambio verdadero” para construir una “auténtica democracia”, y “no una dictadura abierta o encubierta”. Por lo que respecta a las elecciones legislativas, MORENA obtuvo una arrolladora victoria, y en ambas la coalición Juntos Haremos Historia (MORENA, PT y PES) cuenta una clara mayoría de 69 senadores de 128 y 308 de 500 diputados, no lejos de la mayoría cualificada para reformar la constitución. El PRI sufrió una debacle histórica también en las legislativas. La coalición del PAN, PRD y MC se convirtió en el principal grupo de oposición, aunque su alianza electoral no se ha traducido en un frente común en el Congreso.

3.11. Política exterior: La política exterior mexicana se ha articulado tradicionalmente sobre dos grandes ejes: la relación bilateral con los EEUU y las relaciones con Iberoamérica. Más del 70% del comercio exterior de México y la práctica totalidad de su agenda política, económica y de seguridad viene determinada por su relación con los EEUU. México siempre ha tenido una presencia activa en los foros internacionales, y de manera señalada en las NNUU.

México fue miembro del Consejo de Derechos Humanos de NN.UU, para el período 2014-2016. Es además miembro del G20 y de la OCDE. El corolario de esta mayor implicación en la esfera internacional es la decisión de participar en operaciones de mantenimiento de la paz, en las que México es el vigésimo tercer contribuyente. Y en haber presentado su candidatura al Consejo de Seguridad de NN.UU para el periodo 2021-2022. Con la llegada del nuevo presidente López Obrador, ya se están produciendo algunos cambios en la política exterior. López Obrador ha dejado claro que México volverá a principios clásicos como la no intervención y la libre determinación de los pueblos. AMLO será un presidente enfocado en la política interna al menos en los primeros años. Detrás de ello yace una visión de que México debe resolver sus enormes desafíos internos en materia de pobreza o derechos humanos antes de ocuparse de la situación en otros países. No parece que ello suponga grandes cambios en el tradicional compromiso de México con el multilateralismo, pero sí en algún caso como el de Venezuela, en la que México se ha implicado de manera intensa en los últimos años. Por otro lado, AMLO ha manifestado en diversas ocasiones su voluntad de centrarse más en América Latina y, especialmente, en Centroamérica, y para ello ha presentado un Programa de Desarrollo Integral de para Centroamérica para intentar atajar los flujos migratorios. Por ahora, tanto la Unión Europea como Estados Unidos han manifestado su apoyo en esta área.



Relaciones con EEUU: La relación de México con EEUU es estratégica. Ambos países comparten una frontera de 3.200 km y una amplia agenda que abarca asuntos políticos, económico-comerciales, de seguridad, migración, energía o educación. Tras su amplia victoria en las elecciones del 1 de julio, los mensajes de López Obrador hacia EEUU han sido mesurados, respetuosos, conciliadores y constructivos. El futuro presidente de México es consciente de que la relación de su país con EEUU sigue siendo estratégica, por la dimensión de los intereses compartidos. Más que un tema de política exterior, es un asunto de política interior. Ciertos mensajes de Trump hacia México y en relación con asuntos migratorios y de seguridad han herido el orgullo nacional, y la tibieza percibida en la respuesta de un Gobierno que invitó a Trump cuando era candidato ha sido motivo de fuerte descontento. Sin embargo, México y EEUU no tienen otra salida que entenderse y cooperar estrechamente. AMLO ha afirmado que su Gobierno actuará con prudencia, no entrará en conflictos y extenderá su mano para buscar una relación de amistad y cooperación. El secretario de estado Pompeo fue el primer miembro de un gobierno extranjero en ser recibido por López Obrador días después de su victoria, en un encuentro de cortesía el 13 de julio en Ciudad de México, y Pompeo realizó una segunda visita a México el 19 de octubre, coincidiendo con la llegada a la frontera mexicana de los miles de centroamericanos con la intención de llegar a EEUU, tema que centró las reuniones. Pompeo señaló ser consciente de que la manera en que México resuelva el tema de la caravana de migrantes es una “decisión soberana”, aclarando no obstante que la caravana es también un “desafío para la soberanía de EEUU”. El canciller Marcelo Ebrard también realizó una visita a Washington durante la etapa de transición con otros miembros del equipo de AMLO, y la capital norteamericana fue la primera que visitó tras la toma de posesión del nuevo presidente. El canciller Ebrard, como uno de sus primeros actos oficiales, presentó a finales de diciembre una Declaración Conjunta entre México y EEUU sobre los “Principios de Desarrollo Económico y Cooperación en el sur de México y Centroamérica”, mediante la cual ambos países se comprometen a fomentar el desarrollo económico y aumentar la inversión en el sur de México y Centroamérica, con el fin de crear una “zona de prosperidad”, reconociendo el “vínculo entre crecimiento económico, buen gobierno y seguridad”. Según la Declaración, EEUU recibe “con beneplácito” el nuevo Plan de Desarrollo Integral anunciado por México junto a El Salvador, Guatemala y Honduras, señalando que México y EEUU “liderarán el trabajo con socios regionales e internacionales para construir una Centroamérica más próspera y segura y (...) abordar las causas subyacentes de la migración”. Para ello, en la Declaración se habla de complementar el Plan de la Alianza de la Prosperidad, y EEUU se compromete a otorgar un total de 5.800 millones de dólares por medio de fuentes privadas y públicas para reformas institucionales y de desarrollo económico en el triángulo Norte, que se sumarían a los 25.000 millones del plan de desarrollo del sur de México anunciado por AMLO.



Migración: Los mexicanos son el 65% de la población latina residente en EEUU, 35 millones (incluidos 12 millones nacidos en México), de ellos 5,8 millones en situación irregular, el 52% del total de 11 millones de inmigrantes indocumentados en EEUU. El endurecimiento de la política migratoria por parte de la administración Trump ha tenido un fuerte impacto en la situación de los inmigrantes indocumentados, susceptibles de deportación en cualquier momento. Muchos deportados tenían un largo arraigo en EEUU.

México ha condenado y rechazado la separación de menores migrantes de sus padres en la frontera, aunque sólo un 1% de estos menores hayan sido mexicanos. También ha defendido una solución legal permanente que brinde seguridad jurídica a los “dreamers”, jóvenes acogidos al Programa DACA, que ampara de la deportación y permite estudiar y trabajar a menores de 31 años que llegaron a EEUU antes de los 16, sin antecedentes penales y con residencia en el país al menos durante 5 años. El DACA ha beneficiado a unos 800.000 jóvenes, de ellos más de 600.000 mexicanos.

México ha ofrecido un diálogo constructivo, en torno a una agenda de trabajo que permita enfrentar mejor los retos comunes. No obstante, también ha establecido claras líneas rojas: el respeto de la soberanía y dignidad de México y los mexicanos y de los derechos de los migrantes en EEUU. Relaciones con América Latina y el Caribe Una de las señas de identidad de la política exterior del Sexenio anterior ha sido el intento de “recuperación” de Iberoamérica y el Caribe, con el fin de reposicionar a México como líder regional.

4. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO

4.2. MARCO CONCEPTUAL

Cultura Organizacional:

- Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman (“Documento de catedra”, p.1 2007).



- Para las organizaciones la raíz de la cuestión reside en las en la cultura, que tiene una decisiva repercusión en la capacidad de los grupos para hacer cosas de forma colectiva. La cultura de una organización determina que cosas son aceptables y es en las normas y convicciones de origen cultural donde casi siempre se escuda la resistencia al cambio en las organizaciones (Churchill, p.265 2001).

Tipos de cultura organizacional:

- Cultura grupal o de clan: Inspirada en la institución familiar y también denominada cultura de la cooperación. En ella, los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, a observar los mandatos organizacionales basando su actuación en la confianza, la preocupación por los demás, la ayuda y un compartir permanente. Entre sus principales rasgos destacan la toma de decisiones participativa y la implementación a través de la construcción del consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la calidez, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad. El líder que guía esta cultura es un mentor involucrado y facilitador (Toca y Carrillo, 2009, p.123).
- Cultura adhocrática o de desarrollo: Conocida también como cultura de la inspiración, emana fundamentalmente de las instituciones sociales. Los miembros creen fervientemente en los valores del humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual, se motivan por la importancia de la tarea o por su apariencia ideológica. Caracterizada por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados (Toca y Carrillo, 2009, p.123).
- Cultura jerárquica o burocrática: Deriva principalmente de las organizaciones militares o de Policía y es denominada cultura consistente. En este tipo, se establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento. Existe una estandarización y rutinización de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Además de una inclinación hacia la medición, priman aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y



la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido (Toca y Carrillo, 2009, p.124).

- Cultura racional u orientada al mercado: Basada en los valores de la comunidad científica y ampliamente relacionada con la *cultura del logro*. Para garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales - productividad y eficiencia-, promueve a los individuos con base en las habilidades que demuestren para avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías. Su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado. La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas (Toca y Carrillo, 2009, p.124).

Gestión del Cambio:

- Por gestión del cambio entendemos el proceso global y holístico de liderazgo que impulsa el cambio de paradigma y de enfoque estratégico en una organización. Normalmente se asocia el cambio en acontecimientos como fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, crisis económicas... pero lo cierto es que toda organización está en cambio permanente. Incluso las organizaciones estáticas están abocadas al cambio porque su entorno es siempre cambiante (Churchill, p.210 2001).

Cambio de la cultura organizacional:

- El cambio de la cultura organizacional es uno de los más grandes retos para un directivo "... las complejidades operacionales, organizaciones y tecnológicas a las que deben enfrentarse son enormes, a nuestro modo de ver, es la tarea más difícil que puede emprender hoy en día un gestor. Sin embargo, las organizaciones maduras deben revitalizarse de un modo u otro para competir en entornos cada vez más duros, transformar estas organizaciones requiere un es especial sentido de liderazgo que no solo favorecemos sino que consideramos necesario si nuestras organizaciones quieren conseguir sus objetivos" (Churchill, p.277, 2001).



Resistencia al cambio:

- La resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es por tanto más difícil de reconocer (Gestión del cambio organizacional, 2010).

La cultura organizacional en sus diferentes dimensiones:

- Individualismo-Colectivismo (IDV): Representan la preferencia por la libertad y el grado de holgura que se encuentra en los lazos sociales. El individualismo acentúa los derechos y las libertades individuales, poniendo especial énfasis en la carrera, recompensas y respeto personal. El colectivismo enfatiza los valores y la armonía entre los miembros de un grupo, al cual se subordinan los intereses personales.
- Distancia Del Poder. Poder-Distancia (PD): Mide el grado hasta el cual los miembros de una sociedad aceptan la distribución inequitativa del poder. Es el grado de cercanía o separación que existe entre los administradores y los empleados en los procesos de toma de decisiones y ejercicio del poder.
- Evitamiento de la Incertidumbre. Incertidumbre-Evitamiento (IE). Mide el grado en el cual los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y toleran la ambigüedad. Se refiere al nivel de claridad-ambigüedad de las instrucciones y órdenes emitidas por los administradores, las cuales provocan reacciones de rechazo y preferencias de los empleados. Una cultura con bajo nivel de evitamiento y de incertidumbre, acepta la ambigüedad como parte inherente a los retos que ofrecen los empleos para el desarrollo individual, mientras que en una cultura con alto nivel de evitamiento e incertidumbre, los empleados tratan de evadir actividades que le signifiquen niveles altos de ambigüedad porque les representan amenazas contra su seguridad y estabilidad personal en el trabajo, y prefieren tareas concretas con instrucciones específicas.
- Masculinidad-Femeneidad (MAS): Describen la preferencia por el logro, el éxito material y el heroísmo. Las culturas nacionales que tienen una mayor inclinación hacia una masculinidad, definen los géneros en formas más tradicionales y dan preferencia estereotipada a los comportamientos masculinos sobre los comportamientos



femeninos, valúan las conductas asertivas para la adquisición de riquezas. En Estados Unidos tienen una cultura moderadamente masculina, mientras que Japón tiene una cultura fuertemente masculina.

4.2. MARCO TEORICO

Concepto y dimensiones del clima organizacional, Autora MARIA DEL CARMEN SANDOVAL CARAVEO, año 2004.

- Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Sandoval, 2004, p.83).}

Análisis de la cultura organizacional en México frente al proceso de la globalización, Autora MARITZA SALCIDO PIÑERA, año 2011.

Definición de cultura organizacional:

- Según Edgar Schein, citado por varios autores, la cultura organizacional se forma de varios niveles, el nivel más visible se encuentra en las producciones culturales del grupo social, como son las instalaciones, la tecnología y el lenguaje utilizado, la indumentaria y los sistemas formales. Después están los valores, que son las formas de pensar y actuar consideradas correctas dentro del grupo social y por último en el nivel más profundo, están las presunciones básicas compartidas. Además, la cultura organizacional extrae parte importante de sus premisas de la sociedad en la que la organización se encuentra inserta, produciendo una coherencia básica entre organización y su entorno (Salcido, 2011, p.3).
- La cultura en las organizaciones debe ser entendida como el conjunto de premisas básicas sobre las cuales se construye el decidir organizacional, extrae parte importante de sus premisas de la sociedad en la que la organización se encuentra inserta, produciendo una coherencia básica entre organización y su entorno, sin embargo, no todas estas premisas provienen de la sociedad global sino que algunas son importadas desde el exterior, a veces conscientemente, con el intento explícito de copiar modelos extranjeros que parecen mejores que los nacionales, otras veces en forma inconsciente con valores y normas que vienen ocultos en esquemas



organizacionales importados, que parecen libres de valores, universalmente válidos y que, no obstante, traen supuestos culturales incorporados (Salcido, 2011, p.10).

Cultura organizacional en Latinoamérica:

- América Latina cuenta con enormes potencialidades de desarrollo y parte importante de ellas radica en su propia gente, en su cultura, por lo que Rodríguez (1996) dice que sería erróneo, tratar de asimilar modelos olvidando que contamos con una cultura que no ha sido suficientemente estudiada para detectar sus fortalezas y debilidades ante el desafío actual (Salcido, 2011, p.12).
- Para Rodríguez (1996), las características de las organizaciones latinoamericanas en diferentes ámbitos, en cuanto al reclutamiento tenemos un modelo particularista, donde las personas son seleccionadas no por su profesión, sino por ser algún conocido de quien selecciona al personal, el tipo de relación es personal, en el compromiso hay paternalismo en el cual se busca una relación más allá de lo formal, la orientación básica es individualista, la racionalidad económica en cuanto a productividad es a corto plazo, las comunicaciones son verticales en lo formal y con rumor en lo informal, la responsabilidad es difusa y no se asume, no hay participación del empleado y la jerarquía esta difusamente definida y es mucha actual (Salcido, 2011, p.12).

La cultura organizacional en las empresas Mexicanas:

- Para Vargas (2007) la cultura en las empresas mexicanas es una paradoja donde, el proceso de redefinición del orden internacional, nos ha hecho conscientes de la pobre calidad de nuestra clase empresarial, pues tiene una percepción oligárquica que ya no responde a las circunstancias actuales, siendo incapaz de impulsar una nueva cultura laboral que promueva relaciones sociales en el ámbito económico, dignificando el papel de los otros, y que garantice la participación comprometida de las masas trabajadoras actual (Salcido, 2011, p.12).
- Según Bueno (cit. por Vargas, 2007), las presiones del exterior, resultado de la inserción de las organizaciones mexicanas en los procesos de globalización, ejercen un fuerte impacto sobre su cultura, tanto en la relación de comprador-abastecedor como en las directrices de las corporaciones que influyen en sus operaciones y en sus procesos tecnológicos los cuales han modificado las relaciones del trabajo actual (Salcido, 2011, p.13).
- Todo esto coincide con estudios antropológicos del mexicano hechos por Ramírez(1977), donde habla de la necesidad del mexicano de una figura paternal, donde al ser privado de identificaciones masculinas fuertes,



constantes y seguras desde temprana edad, surge la necesidad de hacer alarde de ellas, brotando así el grito de masculinidad. Hablan de un padre autoritario y distante lo cual se refleja en la docilidad del mexicano para recibir órdenes sin siquiera cuestionar, de esa jerarquía presente no sólo en la vida cotidiana, sino reflejada a la hora de trabajar, haciendo que el mexicano no sólo no cuestione, sino que no aporte (Salcido, 2011, p.15).

La cultura organizacional en sus diferentes dimensiones (Organizaciones Mexicanas):

- Individualismo-Colectivismo (IDV): La cultura nacional de México tiende a ser más colectivista que individualista.
- Distancia Del Poder. Poder-Distancia (PD): Tradicionalmente existe la creencia de que legítimamente los administradores tienen el derecho de ejercitar el poder y efectuar la toma de decisiones, como por ejemplo, tiende a ocurrir en México y en los países latinoamericanos y asiáticos, pero no así en los países escandinavos y en los Estados Unidos.
- Evitamiento de la Incertidumbre. Incertidumbre-Evitamiento (IE): La cultura nacional de México se inclina más hacia un alto nivel de evitamiento de la incertidumbre.
- Masculinidad-Femeneidad (MAS): México tiene una cultura nacional más marcada hacia la masculinidad, caricaturizada en un clásico "machismo", que consiste en una sobrevaloración de los papeles que el hombre desempeña sobre la mujer en todas las actividades de la vida cotidiana, incluyendo las del hogar y las laborales.

Cultura organizacional y globalización:

- México necesita mayor competencia, mayor productividad y mejor desempeño, pero antes de implementar cambios, es necesario hacer el diagnóstico organizacional, tomando en cuenta que la cultura organizacional está compuesta por varios niveles, es influida por un contexto y los patrones mentales en ellos. Tomar en cuenta lo invisible, su verdadera esencia subyacente (Salcido, 2011, p.22).
- Falta conocer la cultura en las organizaciones mexicanas, ya que hemos tenido una historia donde se nos ha impuesto el modelo occidental, es importante ver que el desconocer nuestra propia cultura impide que opinemos sobre ella, dejándonos en una posición pasiva, esperando que lo que funcionó para otros, tal vez funcione para nosotros, obteniendo sólo resultados fallidos (Salcido, 2011, p.22).



Gestión del cambio, una propuesta metodológica desde el proceso estratégico, Autora REGINA SORIANO RIVERA, Año 2016.

Gestión del cambio:

- En el contexto del proceso estratégico, muchos autores sugieren que la gestión del cambio es como una respuesta a dificultades en el proceso de cambio de estrategia: “El cambio estratégico es aquel que se produce como consecuencia de las estrategias que escoge e implementa una compañía” (Hitt y otros 2015: 371). Johnson y otros señalan que hay un “supuesto implícito sobre la tendencia hacia la inercia y la resistencia al cambio” entre los individuos de una organización (2006: 502). Las personas tienden a aferrarse a las condiciones actuales, lo cual suele marcar la pauta de una “desviación estratégica” (2006: 502) (Soriano, 2016, p. 49).
- Ninguna organización o individuo puede escapar del cambio. Pero pensar en el cambio angustia a las personas, pues temen la pérdida económica, los inconvenientes, la incertidumbre y la ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio en la estructura, la tecnología, personas o estrategias tienen el potencial de desestabilizar los patrones de interacción confortable. Por esta razón, las personas se resisten al cambio. El proceso mismo de administración estratégica puede imponer cambios importantes a los individuos y procesos. Reorientar la organización para ayudar a las personas a pensar y actuar de manera estratégica no es una tarea fácil (David 2013: 234) (Soriano, 2016, p. 49).
- Para que el cambio tenga éxito es necesario que esté relacionado con los aspectos estratégicos y operativos cotidianos de la organización. Esto pone énfasis en la importancia de traducir el cambio estratégico en planes de recursos detallados, tareas clave, y en la forma en que se dirige la organización a través de procesos de control, pero también de cómo se comunica el cambio a través de las actividades cotidianas de la organización (Johnson y otros 2006: 502) (Soriano, 2016, p. 50).

Resistencia al cambio:

- Las resistencias constituyen la mayor amenaza para el éxito en la implementación estratégica (2013). La resistencia puede verse en las organizaciones como “saboteo a las máquinas de producción, ausentismo, acusaciones o quejas infundadas e indisposición a cooperar” (David 2013: 234). Usualmente, esta resistencia se debe a que las personas no entienden lo que está pasando o por qué se están produciendo los cambios. En esta parte se va



intuyendo una necesidad de gestionar las comunicaciones. “Los empleados quizá sólo necesiten información precisa. La implementación exitosa de la estrategia depende de la capacidad de los gerentes de desarrollar un clima organizacional propicio para el cambio [...]. La resistencia al cambio puede surgir en cualquier etapa o nivel del proceso de implementación” (David 2013: 234) (Soriano, 2016, p. 51).

Tipos de Cambios:

- Daft resume los tipos de cambio en cuatro: cambios en la tecnología, que pueden ser modificaciones en el proceso de producción o en su base de conocimiento; cambios en el producto y servicio, que pueden incluir adaptaciones, mejoras o líneas nuevas; cambios en la estrategia y estructura, que incluyen la supervisión y administración de la organización; y cambios en la cultura, por ejemplo la transformación de los valores, actitudes, conductas, entre otros (2011: 413-414) (Soriano, 2016, p. 52).

Fuerzas que motivan al cambio:

- Cambios globales, competencias y mercados, cambio tecnológico integración económica internacional madurez de los mercados en los países desarrollados caída del comunismo y de los regímenes socialistas y más cambios a gran escala en las organizaciones, cambio en la estructura cambio estratégico cambio de la cultura administración bien informada, planeación de recursos empresariales programas de calidad fusiones, joint ventures, consorcios organización horizontal, equipos, redes nuevas tecnologías y productos, nuevos procesos de negocio e-business y organizaciones que aprenden (Soriano, 2016, p. 51).

Elementos claves para la gestión del cambio:

- los elementos clave para la gestión del cambio estratégico son el diagnóstico de la situación de cambio, los agentes de cambio, las palancas de cambio y los inconvenientes que se pudieran presentar en el proceso de cambio (Soriano, 2016, p. 52).

Estrategia de cambio forzado, estrategia de cambio educativo y estrategia de cambio racional o egoísta:



- David sostiene que estas tres estrategias son las más usadas. La estrategia de cambio forzado se basa en la autoridad. Consiste en dar órdenes y hacerlas cumplir. “Esta estrategia tiene la ventaja de ser rápida, pero adolece de bajo nivel de compromiso y alta resistencia” (2013: 234). La resistencia de cambio educativo consiste en informar a las personas sobre la necesidad de cambio. “La desventaja de una estrategia de cambio educativo es que la implementación se vuelve lenta y difícil” (2013: 235). La tercera estrategia, de cambio racional o egoísta, se basa en el convencimiento que se genera en los individuos respecto a que el cambio los beneficiará personalmente. Cuando esto funciona, la implementación estratégica puede ser “relativamente fácil. No obstante, la implementación de cambios rara vez será en beneficio de todos” (2013: 235) (Soriano, 2016, p. 54).

La gestión del cambio desde la gestión de proyectos:

- Otros autores consideran que la gestión del cambio puede hacerse bajo un enfoque de gestión de proyectos, teniendo en cuenta las siguientes particularidades: estos son a corto plazo, con efectos concretos y tangibles, susceptibles de ser extendidos, reducidos o cerrados, ejecutados por un grupo heterogéneo, con personas con las capacidades requeridas, dirigidos por un facilitador, implementados sobre la base de un plan con actividades y recursos definidos, ejecutados con personas seleccionadas y conectados y coordinados con otros proyectos (Barroso y Delgado 2007). Con este enfoque práctico, se conseguiría descomponer la complejidad del cambio en tareas específicas, en periodos definidos y con responsables directos; el patrocinador del cambio mejora la cooperación y coordinación; al recibir recursos, el proyecto de cambio recibe mayor importancia, la estructura del proyecto incorpora a los interesados y el proyecto conlleva una estructura de seguimiento y control que permite una revisión periódica que facilite corregir el rumbo (Barroso y Delgado 2007) (Soriano, 2016, p. 58).

La teoría U:

- Scharmer sostiene que “la causa de nuestro fracaso colectivo es que somos ciegos a la dimensión más profunda del liderazgo y el cambio transformador [...] En el ámbito de la administración (management) y liderazgo del cambio transformador, sabemos muy poco de esa dimensión interior y las técnicas específicas para mejorar el desempeño [...] esta falta de conocimiento se constituye en un ‘punto ciego’ en nuestra manera de abordar el liderazgo y la gestión” (2007: 3-4). En este sentido, Scharmer sostiene que hay cuatro estilos de escucha que determinan el



liderazgo exitoso, ya que este depende de la calidad de atención e intención que un líder tiene frente a una situación: 1) descargando, donde uno confirma lo que sabe; 2) hechos, donde se enfoca en diferenciar lo que uno conoce de lo que no; 3) empática, donde se abre el corazón para conectarse con el interlocutor; y 4) generativa, donde se produce el cambio ya que se logra un estado de conexión al origen profundo del conocimiento; así, para ser líderes efectivos, se debe entender primero el espacio interno desde el cual se actúa (2007: 4-7) (Soriano, 2016, p. 58-59).

- La Teoría U está muy alineada con lo trabajado por Robert Kegan y Lisa Laskow en “Inmunidad al cambio: cómo superarla y desbloquear su potencial y el de su organización”; ambos autores destacan que la mayor parte de personas no cambian ni aunque esté en peligro su vida (comentan el caso de los médicos que les dicen a sus pacientes cardíacos que si no cambian de hábitos morirán e indican que solo uno de cada siete los cambia), por lo que afirman que a veces el deseo o la motivación no son suficientes, lo que fortalece el hecho de que las creencias individuales, además de las mentalidades colectivas de las organizaciones, se combinan para crear una natural y poderosa inmunidad al cambio (2009). Al producirse este fenómeno, es importante que las personas identifiquen estas inmunidades (resistencias) y se desprendan de ellas para que, una vez que se produzca el cambio personal, se pase al organizacional, venciendo la inercia y transformando no solo la vida personal, sino además la laboral (Kegan y Laskow 2009). Podría interpretarse que esta etapa de conciencia y dejar ir las resistencias se ubica en la zona izquierda de la U (Soriano, 2016, p. 62).

Módulo 1: cultura, liderazgo y cambio organizacional, Autor anónimo, (sf).

Cambio organizacional:

- El cambio organizacional es una de los conceptos más controvertidos de los últimos años, debido al conflicto que ha generado entre la dirección, los empleados y la transformación de los procesos de las compañías. Esto se debe a que el cambio, en muchos casos, está estrechamente relacionado con reducciones de personal, procesos técnicos más eficientes y automatizados; y la implementación de tecnologías que relegan a las personas (Autor anónimo, sf, p.19).



- Las organizaciones necesitan cambiar para adaptarse al entorno. En un mundo cambiante las empresas se encuentran sometidas a diferentes requerimientos tanto del mercado como de los entes regulatorios, que los obligan a innovar y por tanto a modificarse. El cambio llega por varios motivos: reducción en los crecimientos corporativos, una competencia agresiva, el ritmo de crecimiento de la tecnología a nivel mundial y su consecuente reducción de costos, etc. Cuando el cambio ya es inevitable, en particular cuando se quiere sobrevivir en el nivel de competencia que se vive hoy en día, es necesario hacerle frente y plantearse la mejor forma de mantenerse vigentes (Autor anónimo, sf, p.19).

5. DESARROLLO DE LA PASANTIA INTERNACIONAL (PAIS MEXICO)

Durante la pasantía internacional desarrollada en el país México, en las ciudades de México, Puebla y Acapulco, en un periodo comprendido entre el 26 de mayo al 07 de junio del 2019, se realizó la visita a diferentes instituciones universitarias como SEQUIEP (Sistema Educativo Universitario Iberoamericano de Estudios Profesionales) en Tecámac, Universidad Panamericana, Universidad Iberoamericana, Universidad del Pedregal en ciudad de México y Universidad Benito Juárez en Puebla; simultáneamente se realizó la visita a las empresas Max Club, Unilever- Helados Holanda, Nestlé- El Reino del Chocolate, WeWork, Mezcalera Chilpancingo donde se interactuó con los diferentes representantes de cada una de ellas y se abordaron temas acerca de su actividad comercial, producción, mercadeo, beneficios a sus colaboradores y demás aspectos de interés general.

En este orden de ideas, a continuación se realizara una breve reseña de las organizaciones a convenir para el presente informe, Nestlé- El reino del chocolate y WeWork.

5.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN WEWORK Y NESTLÉ EL REINO DEL CHOCOLATE

A continuación se realizara una contextualización de las organizaciones escogidas para el presente informe.

➤ WEWORK

Reseña: Las instalaciones de WeWork permiten iniciar un negocio o hacerlo crecer en un espacio de oficina diseñado de forma inteligente. Está en una comunidad en la que se puede contactar con empresas y con el transporte que lleva a los



corredores comerciales de la ciudad. WeWork es perfecto para ser elegido como un espacio de coworking, tanto en ciudad de México como en cualquier parte del mundo.

Talento Humano: En WeWork, se propician los espacios de innovación y emprendimiento, por eso propender por desarrollar en su personal competencias encaminadas hacia la creatividad y el servicio al cliente, obteniendo como resultado un clima laboral cálido y un compromiso constante de sus colaboradores, lo cual se ve reflejado hacia sus Members.

Desarrollo de la Visita: Dentro de la información obtenida de los aspectos generales de la empresa se pudo observar lo siguiente:

- Empresa dedicada al sub- arrendamiento de espacios de trabajo compartidos o coworking, que generalmente son compartidos por muchas empresas.
- Son 10 personas las que actualmente se encuentran contratadas de planta.
- A nivel mundial se encuentran en el mercado desde el año 2010.
- En Ciudad de México se encuentran desde hace 2 años.
- Su objetivo es maximizar la utilización de los espacios compartidos, generación de comunidad y generación de trabajo en equipo.
- Las personas que sub- arredran los espacios son catalogados como Members y pueden hacer utilización de su espacio las 24 horas del día.
- Cada espacio está dotado con: 1. Espacio de trabajo. 2. Internet. 3. Recepción (mensajería y demás) 4. Una despensa constante de diferentes bebidas y servicio de lonch.
- Sus espacios de trabajo están clasificados de la siguiente manera: A. Hot- Desk: para 1 persona. B. Oficinas privadas: hasta 4 personas. C. Medio piso o piso completo: para empresas grandes. D. Enterprise: para un equipo de una empresa (contabilidad, talento humano, etc).
- Su sede en Colombia se encuentra ubicada en la Ciudad de Bogotá.

➤ **NESTLÉ- REINO DEL CHOCOLATE**

Reseña: Nestlé es la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. Cuenta con más de 2,000 marcas que van desde íconos mundiales hasta favoritos locales, y tienen presencia en 191 países en todo el mundo.



Recursos Humanos: En Nestlé, el deseo y las ganas de superar tus propios límites te darán acceso a un mundo de oportunidades en el que podrás explorar tu potencial a largo plazo impulsado por un apoyo permanente y un ambiente de colaboración en el que lograrás mucho más. Lo que hacemos está inspirado en las personas. Si buscas desarrollarte integralmente, Nestlé es la empresa para ti; pues apoyamos y motivamos a nuestros colaboradores a crecer en más de una dimensión y a explotar todo su potencial tanto personal como profesional logrando un crecimiento y balance intelectual, emocional y social que te llevará a sentirte completamente satisfecho.

Desarrollo de la visita: Se realizó el ejercicio de observación de las principales instalaciones de la fábrica especializada en la producción de Chocolates, pasando por las secciones de fabricación de los productos alimenticios, entre los principales: Chocolate Abuelita, Chocolates Carlos V y Crunch, igualmente por la sección de empaque y posteriormente su distribución.

- Nestlé tiene presencia en México desde 1930 y actualmente cuenta con 13 fábricas.
- Dentro de sus políticas de igualdad laboral están:
- Política de tiempo flexible, con el fin de facilitar el balance de vida y productividad para sus empleados.
- Política de maternidad y paternidad, la cual supera las condiciones de ley en el país y permite establecer los beneficios y condiciones de trabajo durante el periodo inicial de maternidad y paternidad para hijos naturales y adoptados.

5.2. PATRONES OBSERVADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN WEWORK Y NESTLE- REINO DEL CHOCOLATE

- **WEWORK:** A continuación se plasmarán los patrones y conductas observadas en la visita a WeWork que permiten identificar el tipo de cultura organizacional dentro de la organización.
- En nuestra visita a WeWork pudimos observar que la cultura organizacional es de tipo grupal puesto que uno de sus principales objetivos es permitir que las empresas o emprendimientos que deciden tomar los servicios con ellos puedan potencializar el trabajo en equipo y una cultura abierta participativa, en este mismo orden, WeWork pretende que sus colaboradores crezcan dentro de su organización y que sus member o clientes crezcan simultáneamente con ellos.



- Las instalaciones de WeWork se encuentran diseñadas de tal modo que la comunicación y el trabajo en equipo puedan fluir constantemente, los espacios son abiertos e innovadores y la tecnología y el vanguardismo son uno de los principales diferenciadores de la compañía. Uno de los principales aspectos a destacar es el uso constante de paredes transparentes o de vidrio, lo que dista sobre una pretensión clara de familiaridad en donde la comunicación abierta y constante se pueda producir con todos los ejes de la compañía.
- Las relaciones humanas en WeWork se caracterizan por una afabilidad y significativa confianza, tanto de los pares colaboradores de la compañía, como de los member, lo que permite que los niveles de estrés y ansiedad propios de las cargas labores, se disminuyan y por el contrario se desarrolle un ambiente de confianza y empatía.
- El clima organizacional de WeWork es participativo, puesto que según lo que se pudo observar la alta gerencia tiene plena confianza en sus colaboradores, los procesos de la organización están muy bien diseminados y todos los colaboradores conocen la estrategia, la misión y visión de la empresa, por lo tanto la viven día a día y la saben desarrollar en su trabajo; la comunicación asertiva está en todos los niveles y se propicia constantemente, tanto en juntas de comité, como en resolución de problemáticas y peticiones individuales de los colaboradores.
- En este mismo sentido la cultura organizacional de WeWork es abierta y permite que la innovación y la creatividad de tanto de los member como de los colaboradores fluya constantemente, puesto que una de sus razones de ser es propiciar espacios donde los seres humanos se permitan maximizar su potencial.
- Las organizaciones pertenecientes a WeWork, son organizaciones con culturas innovadoras y vanguardistas, las cuales consideran la importancia de propiciar en sus colaboradores espacios diferentes en donde el clima organizacional se caracterice por la participación y el trabajo en equipo constante.
- Con respecto al bienestar e incentivos laborales, WeWork le permite a sus trabajadores crecer dentro de la organización, los horarios son flexibles de tal forma que puedan realizar trabajos complementarios y pueden ser trasladados a las diferentes sedes que tiene alrededor del mundo, con el fin de conocer otras culturas e interactuar con otro tipo de Members.
- Teniendo en cuenta que el concepto empresarial de WeWork es completamente contemporáneo y vanguardista se pudo observar que la gestión del cambio va encaminada a un nuevo concepto empresarial y cultura del cambio, en donde la innovación y la creatividad hacen parte fundamental de los procesos, y la mejora continua el punto de partida para consolidar la organización como una de las más importantes dentro de su mercado.
- WeWork, es uno de los mayores ejemplos de una nueva forma de hacer las cosas dentro de las empresas, marca uno de los puntos de partida frente a el cambio cultural y organizacional propio de la globalización, esto permite



que la empresa cree una cultura enfocada hacia el empoderamiento de su personal y los movilice a gestionar mucho más allá de roles y tareas que puedan desempeñar dentro de la compañía.

➤ **NESTLÉ- REINO DEL CHOCOLATE:** A continuación, se plasmarán los patrones y conductas observadas en la visita a Nestlé que permiten identificar el tipo de cultura organizacional dentro de la organización.

- En nuestra visita a Nestlé pudimos identificar que es una empresa humana que responde concretamente a las necesidades individuales, haciendo especial énfasis en el bienestar de sus consumidores y de sus empleados, lo cual se refleja en su actitud y en su sentido de la responsabilidad hacia las personas.
- Con respecto a la responsabilidad social, Nestlé tiene como principal objetivo aumentar sus ganancias y ventas, sin embargo, en simultáneo se han planteado el reto de beneficiar a los lugares y pobladores que coexisten con sus empresas, generando empleo, crecimiento económico y contribuyendo a la calidad de vida de las personas.
- Con respecto a la cultura organizacional, se pudo observar que Nestlé es una empresa que tiene claro que sus colaboradores son los que generan prosperidad y de que nada puede lograrse sin su apoyo y energía, lo que hace que su activo máspreciado sean las personas; esto lo vimos reflejado en las instalaciones, los beneficios enfocados en el bienestar y desarrollo de los mismos, las políticas de talento humano y de seguridad y salud en el trabajo y la remuneración e incentivos.
- Así mismo, observamos que Nestlé permite el involucramiento de la gente en todos los niveles, comenzando con la información adecuada sobre las actividades de la compañía y sobre los aspectos específicos de su trabajo, hasta la lluvia de ideas enfocada en la mejora de los procesos y el avance en la gestión del cambio. Todos estos aspectos se realizan gracias a una comunicación abierta y a una cooperación activa, todos deben contribuir a mejoras que incrementen los resultados y el desarrollo personal.
- Otro aspecto fundamental observado, es el compromiso constante con la seguridad y la calidad, así como como un respeto por la diversidad, comprometida fielmente con una serie de valores culturales. Dichos valores vienen en parte de sus raíces suizas y han ido desarrollándose a lo largo de su historia. Están igualmente en constante evolución para garantizar la reorganización de la compañía.

De este modo consideramos fundamental realizar una pequeña reseña de los valores fundamentales que hacen parte de Nestlé:

- Compromiso con una fuerte ética en el trabajo, la integración, la honestidad y la calidad.



- Relaciones personales basadas en la confianza y el respeto mutuo, lo que implica una actitud sociable hacia los demás, junto con la habilidad de comunicar abierta y sinceramente.
- Una manera personalizada y directa de relacionarse entre sí, lo que implica un alto nivel de tolerancia frente a las ideas y opiniones de los demás, así como un fuerte compromiso para la cooperación activa con ellos.
- Un enfoque más pragmático de los negocios, lo que supone ser realista y basar las decisiones en hechos.
- Apertura y curiosidad frente a futuras tendencias tecnológicas dinámicas, cambios en los hábitos de los consumidores, nuevas ideas y oportunidades de negocios, manteniendo al mismo tiempo el respeto por los valores básicos, las actitudes y los comportamientos humanos.
- Orgullo de contribuir a la reputación y a los resultados de la Compañía, lo que significa un alto sentido de la calidad y de los logros a largo plazo en el trabajo diario, por encima de la forma y de la ganancia rápida.
- Lealtad a la compañía e identificación con ella.
- De modo accesorio, es importante mencionar que la cultura de Nestlé, está enfocada en contribuir a que todos los altos mando y medios de la compañía se preocupen por añadir valor agregado, desde el ejercicio de la autoridad hasta el alto involucramiento de los empleados, tanto en la toma de decisiones como la gestión del cambio de los proceso, involucrándolos en nuevos proyectos y tareas que maximicen su participación y contribución en los resultados y cumplimiento de metas.
- Finalmente, queremos mencionar que todo miembro que forma parte de la empresa tiene como responsabilidad conocer las normas, creencias, valores, hábitos, costumbres, que forman parte de la cultura organizacional del grupo Nestlé, así como de su cumplimiento e implantación de las mismas para el logro de objetivos organizacionales, de tal modo que la empresa logre ciertos aspectos que le permitan una mejora continua.

6. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Teniendo en cuenta los autores referenciados previamente y las experiencias vividas en México, a continuación se plasmará lo analizado frente a la dinámica de las organizaciones Mexicanas WeWork y Nestlé en torno a la gestión del cambio y la intervención en la cultura organizacional.

- Se pudo identificar que la cultura y los valores en México son fundamentales para la cohesión social y preservación moral. El mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento externo. Esto es



muy importante en el ámbito empresarial ya que los mexicanos cuidan mucho las relaciones interpersonales y la satisfacción propia para obtener la máxima eficiencia laboral.

- De igual modo, se analizó que el mexicano tiene gran sensibilidad emocional, se manifiesta con ideas ingeniosas en el proceso productivo o con temas de bastante sensibilidad. En México se le otorga gran valor al individuo, todo trabajo es organizado y delegado, para así sentir responsabilidad y lealtad a su jefe; así mismo, la motivación laboral se basa en la satisfacción de las necesidades materiales y de seguridad esto conlleva a que la afiliación y el reconocimiento social se valoren más con el logro de resultados.
- Uno de las principales conclusiones está enfocada, en la similitud que tenemos los Colombianos y los Mexicanos con respecto a los patrones culturales dentro de las organizaciones; basados en la observación directa tanto de las organizaciones oficiales a las que fuimos como del comportamiento en general de diferentes lugares visitados de forma esporádica, pudimos observar que las conductas de sumisión, subordinación, baja participación, empatía, camaradería y compañerismo son constantes en la mayoría de las organizaciones tanto colombianas y mexicanas, estos dos países están regidos por patrones culturales específicos que los caracterizan por una afabilidad constante y una necesidad de supervisión permanente. La resistencia al cambio entorno a la globalización aún se presenta en masificación, la gente teme a los nuevos retos y el liderazgo participativo y democrático aún sigue siendo de los países más desarrollados, las empresas siguen generando en sus empleados métodos basados en el miedo y la presión con el objetivo de obtener mayores resultados dejando de lado la motivación y la confianza como métodos para el cumplimiento de metas y objetivos.
- Por otro lado, uno de los resultados más concluyentes, está enfocado en las visitas a las organizaciones WeWork y Nestlé puesto que ellas nos permitieron observar métodos de administración más desarrollados centrados en la satisfacción del cliente interno y la solvatación de sus necesidades, estas empresas son el claro ejemplo de una nueva cultura de la administración en donde los puntos de partida son la comunicación asertiva y bidireccional, el trabajo en equipo y la camaradería, el sentido de pertenencia y empoderamiento y la innovación, participación activa y creatividad, bajo unos métodos de liderazgo participativos y efectivos.
- En otra instancia, se pudo analizar como las empresas tradicionales han tenido el deber de re inventar sus métodos de trabajo e industrialización, gracias a la llegada de nuevas tecnologías y métodos de administración, esto ha generado que muchas más empresas evolucionen los procesos organizacionales, flexibilizando métodos de trabajo y brindando mayor bienestar tanto para el trabajador como para su familia y mojado la productividad y desempeño de los mismos.



- Con respecto a la cultura organizacional, se pudo analizar que tanto la cultura Colombiana como la Mexicana son una cultura paternalista, basada en costumbres propias de la sociedad, en donde la mayoría de las organizaciones funcionan de manera jerárquica y el poder se encuentra centralizado, los trabajadores siguen trabajando bajo métodos de presión y la flexibilización es mínima.
- En relación a los colaboradores y la percepción de la cultura organizacional, se pudo identificar que ellos mismos se perciben como subordinados y no como parte fundamental para el cumplimiento de la estrategia, muchos de ellos perciben el trabajo como un carga y no tiene una motivación diferente a la remuneración, de igual modo, el crecimiento dentro de las organizaciones es mínimo y la flexibilización es cada vez más compleja de implementar.
- Por otro lado, se pudo analizar que las pocas organizaciones que perciben a sus colaboradores como fichas claves dentro de su equipo, obtiene de los mismo mayor compromiso y productividad, permitiendo desarrollar en ellos sentido de pertenencia y empoderamiento tanto por el rol como por la organización, estas empresas desarrollan estrategias cruciales centradas en su cliente interno con el objetivo de que esto se vea reflejado en el cliente externo.
- Con respecto a la gestión del cambio, se pudo analizar que la resistencia al mismo hace parte de la cultura organizacional de muchas empresas, debido a los métodos de administración ortodoxos y poco flexibles, la gente dentro de las empresas a lo largo del tiempo ha adquirido patrones de conducta sumisos y repetitivos que le impiden pensar más allá de lo obvio, generando miedos y ataduras que los subyugan a desempeñar el mismo rol, bajo las mismas tareas sin impulso a superarse o a desarrollar un crecimiento tanto personal como laboral.
- Basados en la documentación realizada y los argumentos de diferentes autores como Vargas 2007 y Salcido 2011, frente a la cultura organizacional en México y el rol fundamental que tiene para las empresas el manejo de la misma, podemos acotar que México es un país en donde la cultura organizacional y los patrones de administración siguen siendo mangados oligárquicamente, las empresas con propuestas innovadoras y vanguardistas son primermundistas y traen ideas implementadas en países con mayor desarrollo, en este orden de ideas, los mexicanos siguen siendo sometidos a los mismos métodos de liderazgo rígidos y poco flexibles, manejados por medio del control y el miedo, impidiendo la participación activa de los colaboradores y la involucración en la gestión de cambios y la mejora continua.
- Finalmente, con respecto a lo analizado frente a la cultura de la informalidad, se pudo identificar que el mexicano es innovador y creativo y tiende a desarrollar ideas de negocio con un impacto positivo, sin embargo las legislaciones y la corrupción propia de los países subdesarrollados impide que dichas ideas se materialicen de forma oficial y los sujetos deban optar por la informalidad.



7. APRENDIZAJES

7.1. Aprendizajes de tipo personal

- La experiencia de la pasantía internacional en México, fue un sueño logrado y una meta más cumplida, en el transcurso del proceso se presentan diferentes dificultades de todo tipo, sin embargo el aprendizaje es tan enriquecedor que genera un crecimiento personal fuertemente significativo.
- Personalmente consideramos que el principal aprendizaje incorporado fue la experiencia intercultural, puesto que esto nos permitió no solo realizar un análisis más profundo de otros estilos de vida y de relacionamiento, sino también la apertura a nuevos conceptos y metodologías de trabajo, permitiendo entender al ser humano desde otras dimensiones y bajo otros parámetros culturales, que hacen su comportamiento sea distinto.
- De igual modo, es indispensable resaltar que esta experiencia nos ha permitido ampliar nuestra propia visión de la vida y del mundo, engrandeciendo nuestros conocimientos, re planteando objetivos y trazando nuevos.
- Finalmente cabe mencionar que el enriquecimiento espiritual fue significativo, ya que al convivir con personas ajenas a nosotros y trabajar en equipo para lograr un mismo objetivo, permite reforzar valores como la tolerancia y el respeto por las diferencias individuales y acrecentar competencias como trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.

7.2. Aprendizajes de tipo Académico y laboral

- Uno de los principales aprendizajes a resaltar es la forma en como México ha sabido aprovechar la cultura y la tradición ancestral a través del turismo, a favor del crecimiento de su economía, conforme visitábamos ciudades y pueblos, pudimos identificar que los pobladores tienen un considerable sentido de pertenencia y reconoce el valor de su cultura, la cual les ha permitido desarrollar diferentes emprendimientos, generando desarrollo y diferentes medios de ingreso; de esta forma, algo que nos llamó significativamente la atención, es la calidez y amabilidad propia del mexicano, la cual hace parte de su estrategia de venta puesto que al tener claro la importancia del turismo y la cultura, generan un clima de calidez y propiciar espacios significativos, con el objetivo no solo de desarrollar en el cliente una satisfacción sino también de generar ingresos a través de la propina.
- Otro de los aprendizajes notoriamente significativos, es los diferentes tipos de mercados que tiene México como consecuencia de la globalización, puesto que debido a la zona estratégica en la que se encuentra situado el país



y el aprovechamiento de sus gobernantes, muchas grandes industrias han invertido en el país y han decidido formar diferentes sedes en el mismo, generando mayor empleo y crecimiento económico.

- Hablando en términos laborales, uno de los aspectos percibidos fue un país pujante, organizado, con mucho avance en movilidad, tecnología, con políticas para mejorar sus condiciones ambientales a pesar de los cambios políticos, gubernamentales y una marcada influencia de mercados y políticas extranjera, con todo lo anterior México es un país moderadamente prospero.
- Lo vivido en las aulas de educación superior, fue muy enriquecedor, lo importante de su cultura, su tradición religiosa hacen parte del crecimiento intelectual, el mexicano está muy enfocado en enriquecer sus conocimientos para fortalecer el desarrollo de su país.
- Finalmente, los mexicanos son personas con mucha cultura, variedad de colores, sabores, olores, música, con sitios fantásticos, una interesante historia, arquitectura, religión, su gran y extensa geografía, sus dioses y la energía sentida en cada sitio visitado junto con su gran sol que nos acompañaba hasta el anochecer de nuestros días, hicieron de México una experiencia sorprendente.

8. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES/ MES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEP	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1
REVISIÓN DOCUMENTAL Y PREPARACION DE LA PASANTIA	X	X	X	X																		
IDENTIFICACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA AGENDA A REALIZAR (UNIVERSIDADES, CIUDADES, SITIOS A VISITAR Y ACTIVIDADES)					X	X	X															
MOVILIDAD INTERNACIONAL MEXICO								X	X													
SISTEMATIZACION DE LA EXPERIENCIA										X	X	X										
ELABORACIÓN DE DOCUMENTO													X	X	X	X	X					
REVISION DEL DOCUMENTO POR EL ASESOR FUP																			X	X		



SOCIALIZACIÓN DE LA
EXPERIENCIA DE PASANTIA
INTERNACIONAL

X

9. RECURSOS : propios

10. DOCUMENTACIÓN Y SOPORTES

10.1. Bibliografía/Infografía

- *Cultura Organizacional, TPM, 2007.*
- *Churchill, Gestión del cambio, Fundación factor humana 2011.*
- *Gestión del cambio organizacional, Blogspot, 2010.*
- *Sandoval, C.M., Concepto y dimensiones del clima organizacional, 2004.*
- *Salcido, P.M, Análisis de la cultura organizacional en México frente al proceso de la globalización, 2011.*
- *Soriano, R.R., Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico, revista de ciencia de la gestión, Vol 1, 2016.*
- *Autor anónimo, Módulo 1: cultura, liderazgo y cambio organizacional, SF*
- *Toca, T.E. y C, R.J., Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, 2009.*
- <https://www.wework.com/es-LA/l/mexico-city--DIF>
- <https://www.nestle.com.mx/>
- *Mapa Político México* <http://www.map-of-mexico.co.uk/espanola/mapa-politico-de-mexico-grande.htm>
- *Ministerio de relaciones exteriores* http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/MEXICO_FICHA%20PAIS.pdf

10.2. Anexos

10.2.1. Evidencia fotográfica

- ✓ *Visita empresa Nestlé Reino del Chocolate (Ciudad de México mayo 2019):*





✓ Visita a WeWork (Ciudad de México mayo 2019):





10.2.2. Diplomas

- ✓ *Certificado pasantía internacional*





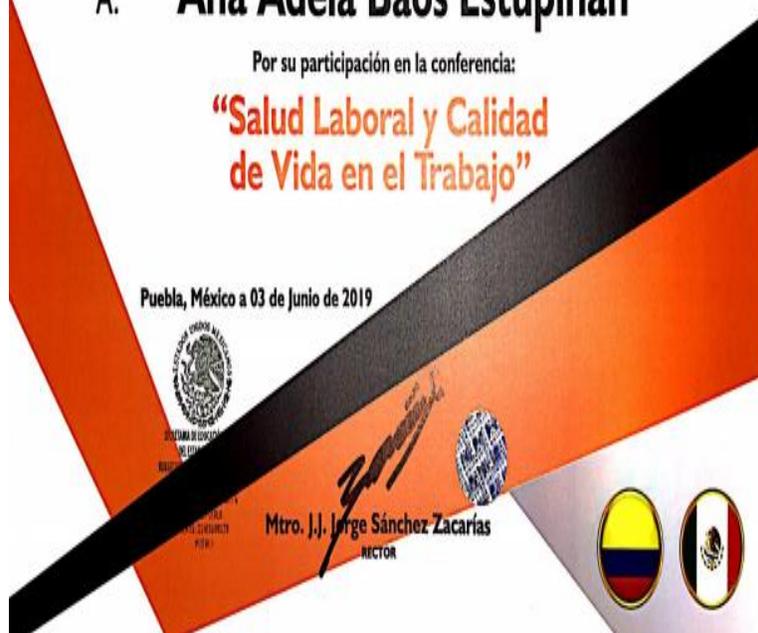
✓ Certificado otorgado por la Universidad Benito Juárez (Puebla, Junio 2019)

A: **Ana Adela Baos Estupiñan**

Por su participación en la conferencia:

**“Salud Laboral y Calidad
de Vida en el Trabajo”**

Puebla, México a 03 de Junio de 2019



OTORGA
el presente

Reconocimiento

A: **Marcela Orozco Cardona**

Por su participación en la conferencia:

**“Salud Laboral y Calidad
de Vida en el Trabajo”**

Puebla, México a 03 de Junio de 2019





- ✓ Certificado otorgado por la SECUIP en la ciudad de Puebla (Temac Estado de Mexico, Junio 2019)

 **SECUIP** | CENTRO UNIVERSITARIO
IBEROAMERICANO DE
ESTUDIOS PROFESIONALES

OTORGA EL PRESENTE

Reconocimiento

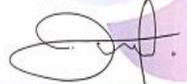
A: ANA ADELA BAOS

Por su asistencia al ciclo de conferencias de Talento Humano, impartida a docentes y alumnos de la Fundación Universitaria de Popayán, Colombia, en el Centro Universitario Iberoamericano de Estudios Profesionales, Campus Tecámac.

La Sabiduría conduce a lo alto de la verdad


ING. PASCACIO G. VARGAS CASTILLO
RECTOR DEL SISTEMA


ING. NORMA L. VARGAS ZÚÑIGA
VICERRECTORA DEL SISTEMA


LIC. DANIEL VARGAS ZÚÑIGA
VICERRECTOR DE IMAGEN

Tecámac de Felipe Villanueva, Méx., a 28 de mayo de 2019

 **SECUIP** | CENTRO UNIVERSITARIO
IBEROAMERICANO DE
ESTUDIOS PROFESIONALES

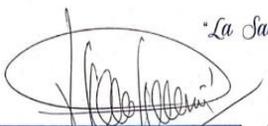
OTORGA EL PRESENTE

Reconocimiento

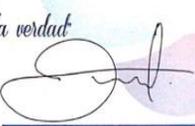
A: MARCELA OROZCO

Por su asistencia al ciclo de conferencias de Talento Humano, impartida a docentes y alumnos de la Fundación Universitaria de Popayán, Colombia, en el Centro Universitario Iberoamericano de Estudios Profesionales, Campus Tecámac.

La Sabiduría conduce a lo alto de la verdad


ING. PASCACIO G. VARGAS CASTILLO


ING. NORMA L. VARGAS ZÚÑIGA


LIC. DANIEL VARGAS ZÚÑIGA