

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO PRINCIPAL HERRAMIENTA
DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

MARISOL CARDONA GIRALDO

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y PERIODISMO
CALDAS (ANTIOQUIA)**

2011

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO PRINCIPAL HERRAMIENTA
DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

MARISOL CARDONA GIRALDO

Informe de práctica para optar por el título de Comunicadora Periodista

**Asesora
LUISA FERNANDA PULGARÍN RESTREPO
Especialista en Alta Gerencia**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y PERIODISMO
CALDAS (ANTIOQUIA)
2011**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Caldas Antioquia, 2 de febrero de 2011

AGRADECIMIENTOS

Haber desarrollado y culminado este ciclo de mi vida, no hubiera sido posible sin el acompañamiento de algunas personas a las cuales es importante expresarles los más sinceros agradecimientos.

En primer lugar, a C.I. Confecciones Colombia S.A. por haberme brindado la oportunidad de realizar la práctica profesional en una Empresa donde la calidad humana es lo más importante para llevar a cabo todos los objetivos que se proponen. De igual modo, el apoyo y la confianza que el equipo de trabajo y principalmente, Estela Arboleda Arango, mi Jefe, me demostraron, es un aliciente más para optar con orgullo el título de Comunicadora Periodista, puesto que, hicieron de esta experiencia, algo grato y muy enriquecedor con sus enseñanzas, consejos, conocimientos y aportes que fueron alimentando tanto mi vida personal como profesional.

A mi familia por su apoyo incondicional en este camino, y por haber aportado a mi vida valores y principios que con seguridad será lo más valioso de convertirme en una profesional.

Igualmente, agradezco a Luisa Fernanda Pulgarín Restrepo, mi Asesora de Práctica, quien estuvo pendiente aportando con su conocimiento y profesionalismo para hacer de esta experiencia algo inolvidable.

Finalmente, aunque no menos importante, no podría dejar de agradecer a la Corporación Universitaria Lasallista, por haberme formado en estos cinco años, como una profesional íntegra y orgullosa de lo que ahora soy.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. OBJETIVOS	12
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
2. JUSTIFICACIÓN	13
2.1 IMPACTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	13
2.2 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO	14
3. MARCO TEÓRICO	15
3.1 EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	15
3.1.1 Importancia en el contexto organizacional.....	15
3.2 LA ORGANIZACIÓN	16
3.2.1 Estructura Empresarial.....	16
3.2.2 Cultura Organizacional.....	17
3.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	19
3.3.1 Tipos de comunicación	19
3.4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	20
3.5 CAMBIO ORGANIZACIONAL	22
4. METODOLOGÍA	25
5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	27
7. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	35
8. CONCLUSIONES	49
9. RECOMENDACIONES	51
10. ANEXOS	55
BIBLIOGRAFÍA	52
NETGRAFÍA	53

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Encuesta.....	55
ANEXO B. Cartelera mes de octubre.....	57
ANEXO C. Boletín Institucional Puntaditas.....	58
ANEXO D. Boletín Institucional Puntaditas.....	59
ANEXO E. Tarjeta de cumpleaños.....	60
ANEXO F. Pautas para mantener el buen servicio en la Compañía.....	61
ANEXO G. Invitación lanzamiento campaña “UNIDOS GANAMOS TODOS”.....	62
ANEXO H. Volante campaña “HOY ES EL DÍA DE...”.....	63
ANEXO I. Carta a un compañero (campaña “HOY ES EL DÍA DE...”, Programa Orden Y Aseo).....	64
ANEXO J. Pieza sobre la campaña “SÍ SE PUEDE...”.....	66
ANEXO K. Lanzamiento campaña “SÍ SE PUEDE...”.....	67

LISTA DE FOTOS

	Pág.
FOTO 1. Cartelera Institucional.....	36
FOTO 2. Mensaje de motivación.....	37
FOTO 3. Boletín Institucional Puntaditas.....	38
FOTO 4. Boletín Institucional Puntaditas.....	39
FOTO 5. Campaña “UNIDOS GANAMOS TODOS”.....	42
FOTO 6. Obsequio Campaña “UNIDOS GANAMOS TODOS”.....	43
FOTO 7. Campaña “HOY ES EL DÍA DE...”.....	44
FOTO 8. Boletín Institucional Puntaditas.....	45
FOTO 9. Invitación lanzamiento campaña “SÍ SE PUEDE...”.....	46
FOTO 10. Obsequio Campaña “SÍ SE PUEDE...”.....	47
FOTO 11. Lanzamiento campaña “SÍ SE PUEDE...”.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1. Número de personas encuestadas.....	27
GRÁFICO 2. ¿Ha participado de las actividades que realiza el Comité Gestión del Cambio?.....	28
GRÁFICO 3. ¿Cómo considera las campañas que se han realizado?.....	29
GRÁFICO 4. ¿Cuál de las siguientes campañas ha generado mayor recordación en usted?.....	30
GRÁFICO 5. ¿Cree usted que las actividades realizadas desde este Comité se deben seguir haciendo?.....	31
GRÁFICO 6. ¿Con qué periodicidad le gustaría que se realizarán campañas del Comité Gestión del Cambio?.....	32
GRÁFICO 7. ¿En qué aspecto de su vida, de su rol o puesto de trabajo le aportan las campañas que se hacen desde Gestión del Cambio?.....	33
GRÁFICO 8. ¿Cuáles serían los temas sobre los que le gustaría que se desarrollaran campañas en un futuro?.....	34

RESUMEN

La elaboración del siguiente trabajo de grado ofrece una contextualización de la labor que se cumplió como practicante durante seis meses en la empresa C.I. Confecciones Colombia S.A., tiempo durante el cual se aportó desde el Área de Comunicaciones a la adaptación al cambio por parte de los miembros de la Compañía a través del mantenimiento de la Cultura Organizacional y la nueva estructura corporativa.

El trabajo contiene información acerca de los cambios y la adaptación que los miembros de una empresa deben estar dispuestos a vivenciar y aceptar, además de los cambios en la estructura organizacional y la importancia que tiene la comunicación en estos procesos, tomando como referente la necesidad de C.I. Confecciones Colombia S.A. de mantener y reforzar la cultura organizacional como principal herramienta para una mejor adaptación al cambio.

Igualmente, se podrá encontrar la metodología que se utilizó, permitiendo conocer datos que fueron de gran importancia para el Área de Comunicaciones y el Comité Gestión del Cambio que también es liderado desde allí, para así, en un futuro construir nuevas estrategias con el fin de llegar de una manera más efectiva al personal de la Compañía.

Finalmente, este trabajo se concluye con la importancia que tiene la comunicación dentro de una empresa para llevar a cabo todos los procesos que hay dentro de ella y poder a través de estrategias lograr mantener la cultura organizacional y una aceptación a los cambios que se presenten.

ABSTRACT

The development of the next work degree offers a contextualization of the work was completed as an intern for six months at the company CI Apparel Colombia SA, during which time he was provided from the Area of Communications at adapting to change by members of the Company through the maintenance of organizational culture and the new corporate structure.

The work contains information about changes and adaptation to members of a company must be willing to experiencing and accepting, in addition to changes in organizational structure and the importance of communication in these processes, taking as reference the need CI Apparel Colombia SA to maintain and strengthen the organizational culture as the main tool to better adapt to change.

Also, you can find the methodology that was used, allowing to know details that were of great importance to the area of Communications and Change Management Committee also led from there, so in the future to build new strategies to reach more effectively the Company's staff.

Finally, this paper concludes with the importance of communication within a company to carry out all processes within it and through strategies to achieve and maintain an organizational culture and acceptance of the changes that occur.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad han venido surgiendo ciertas complejidades, generando que las organizaciones modifiquen sus procesos y los conceptos en los que tienen al capital humano que les ofrece sus servicios, por lo que, es importante planear y ejecutar estrategias que permitan una adaptación y comprensión de los cambios que surjan en la empresa.

La cultura organizacional es sin duda, una de las herramientas más poderosas que dentro de una Empresa sirve como intermediaria para que los empleados se adapten a los cambios que se generan. Por eso, el siguiente trabajo tiene como propósito facilitar la identificación e interiorización de los objetivos y la nueva estrategia corporativa por parte de los miembros de C.I. Confecciones Colombia S.A., a través de ideas que desde el Área de Comunicaciones se plantearon para sensibilizar y tratar de obtener resultados positivos del personal frente a los nuevos procesos que está llevando a cabo la Empresa.

El interés de proponer la cultura organizacional como principal herramienta de adaptación al cambio, es por la necesidad que tiene la Empresa frente a las modificaciones que se realizaron luego de dejar de ser una productora de prendas de vestir, para pasar a ser una comercializadora, impacto que al interior de la Organización fue muy fuerte, pues siempre se consideraba una fortaleza tener la planta que confeccionara sus prendas.

Los valores, actitudes y reacciones que tienen los miembros de una empresa es lo que desde la cultura organizacional se trata de mantener y reforzar con el fin, no sólo de esperar excelentes resultados en el trabajo, sino también de tener dentro de la Compañía un clima laboral agradable.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Facilitar la identificación, traducción e interiorización de los objetivos y la nueva estrategia corporativa por parte de los miembros de C.I. Confecciones Colombia S.A.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conocer el alcance de la nueva estrategia organizacional y determinar las estrategias y acciones que permitan afianzar la cultura corporativa de C.I. Confecciones Colombia S.A.

Transmitir mensajes puntuales y coherentes que motiven a los miembros de la Compañía frente a la necesidad de darle sentido a la identidad organizacional, permitiendo así sensibilizarlos y alinearlos frente a los objetivos y la nueva estrategia corporativa.

Diseñar procesos motivacionales para asimilar los procesos de cambio de la Organización, partiendo de estrategias comunicativas, que apunten hacia el cumplimiento de la filosofía corporativa.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 IMPACTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO

Para el desarrollo y realización del proyecto dentro de C.I. Confecciones Colombia S.A. es importante tener en cuenta que todas las herramientas comunicacionales son de vital importancia para obtener los objetivos propuestos.

Dentro del proyecto se pretende trabajar sobre todo, con las diferentes piezas comunicacionales que han sido de mayor impacto entre los miembros de la Organización, con el fin de tener un soporte que permita una mayor dinamización del proceso, para así despertar motivación e interés en los empleados.

Además, mediante el desarrollo del Trabajo de Grado se pretende dar cuenta de los aspectos de la Cultura Organizacional que necesitan ser moldeados y afianzados con el fin de crear procesos que sirvan de estimulación, dado que es una de las herramientas primordiales para lograr una buena adaptación al cambio, no como un proceso forzado de imposición de normas y procedimientos, sino como consecuencia del aprendizaje de los miembros de la Compañía.

Finalmente, a través de la comunicación lo que se busca es planear y crear diferentes actividades que estén orientadas a facilitar la sensibilización de los empleados en cuanto a la adaptación al cambio que ha venido teniendo la Empresa hace algún tiempo, consiguiendo de esta manera influir en las opiniones, actitudes y comportamientos, con el fin de llegar de una forma más fácil al cumplimiento de los objetivos planteados.

2.2 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO

La realización de este proyecto es fundamental para todos los miembros que integran la Organización, tanto a nivel operativo como administrativo, dado que, permite visualizar cuál será el direccionamiento que la empresa tomará después del cambio de su estrategia, logrando de esta manera que cada uno de los miembros desde sus respectivos cargos, sepan de qué forma aporta su quehacer al logro de esos resultados esperados, alineando todas las actividades y esfuerzos en busca del objetivo común.

Así mismo, este proyecto pretende impactar en los clientes, debido a que se verán beneficiados con el logro de los resultados esperados, generados por gente satisfecha y productiva en su trabajo.

De igual manera, el hacer de este proceso un direccionamiento con claridad y motivación, logra disminuir las dudas e inseguridades que tienen los miembros de la Organización frente a la reestructuración que se generó en la filosofía corporativa.

Por otra parte, el impacto económico que se quiere obtener de acuerdo con la práctica empresarial, es más que minúsculo al lado de la satisfacción personal y profesional que se espera adquirir, ya que, mediante la buena realización de las labores propuestas, la expectativa más grande es lograr los objetivos propuestos al inicio de este proceso, los cuales eran y seguirán siendo, aprovechar al máximo el conocimiento de las personas que integran la Compañía, aportar los conocimientos adquiridos durante la carrera y mejorar las falencias que encuentre a lo largo de esta experiencia.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Según Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, Licenciado en Comunicación por la Universidad Iberoamericana, la Comunicación Interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”¹.

De ahí que dentro de la empresa C.I. Confecciones Colombia S.A. se creó un Comité llamado “Gestión del Cambio”, desde el cual se crean estrategias para el buen trabajo en equipo con la doble intencionalidad de mantener unas buenas relaciones basadas en la Cultura Organizacional ya definida y en un clima de trabajo agradable. Además del trabajo que se hace en estos momentos desde el Área de Comunicaciones, el cual consiste en una motivación permanente a los empleados y colaboradores a través de las carteleras, correo interno y Boletín Institucional, que son las principales herramientas de Comunicación dentro de la Compañía.

3.1.1 Importancia en el contexto organizacional

“La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación,

¹ Álvarez, Marcos. La estrategia del éxito: Razón y Palabra. En Primera Revista Electrónica en América Latina especializada en Comunicación [En línea]. N° 56, mayo, 2007. <http://www.razonypalabra.org.mx>. [Citado el 27 de agosto de 2010]

organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional”².

Por lo anterior, la comunicación organizacional es también esencial por los resultados que se obtienen por medio de la motivación que se hace desde esta Área, además de servir como en el caso de la Empresa, como un puente que conecta todos sus departamentos, con el fin de mantenerse al día con la información que es de interés para todos, logrando de esta manera, visualizar si cada una de las tareas que se desempeñan están cumpliendo con el fin propuesto al inicio.

Con el propósito de mantener una debida planificación, organización y control dentro de la Compañía, se ha venido realizando una campaña desde el Comité Gestión del Cambio, del cual el área de Comunicaciones es la líder, para que cada uno de los trabajadores tenga más claro cuáles son sus funciones y la mejor manera de cómo las puede llevar a cabo.

3.2 LA ORGANIZACIÓN

3.2.1 Estructura Empresarial

Según Henry Mintzberg, Profesor Académico graduado en Gerenciamiento, "La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el

² CONTRERAS HECTONY. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional. RRPP net Portal de Relaciones Públicas [En línea]. www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm. . [Citado el 27 de agosto de 2010]

esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización”³.

En C.I. Confecciones Colombia S.A, al surgir cambios en una de las áreas, afecta también al resto generando además otros cambios, como por ejemplo en la cultura y en el clima organizacional, que en el caso de esta Empresa se evidenció y se experimentó un giro vital, dejando de ser una productora de prendas de vestir, para pasar a ser una comercializadora, impacto que al interior de la organización fue muy fuerte, pues siempre se consideraba una fortaleza tener la planta que confeccionara sus prendas.

Por este cambio que sufrió la Compañía se tuvo que hacer un gran recorte de personal, debido a la necesidad de reevaluar la estructura que debía permanecer para la nueva comercializadora, creando incertidumbre y confusión entre el personal, por lo que se tenía temor para llegar a obtener una eficacia y una eficiencia dentro de la Organización.

3.2.2 Cultura Organizacional

En el libro Cultura Organizacional de Michael Ritter, se define este término como “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”,⁴ por lo que en C.I. Confecciones Colombia S.A. está tratando de lograr una buena respuesta por parte de todos los empleados, generando en cada uno de ellos un mayor sentido de pertenencia y un mayor interés por actuar de acuerdo con las normas y creencias establecidas para todo el personal, inyectando de alguna manera los valores que como mínimo deben tener todos.

Por otra parte, Edgar Schein señala que la cultura organizacional es “un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y

³ MINTZBERG, Henry. Nacimiento, objetivos y estructura de las organizaciones. Monografías. Consultado 27 de agosto de 2010. URL Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos24/organizaciones-objetivos/organizaciones-objetivos.shtml>

⁴ RITTER, Michael. Cultura organizacional. 1era edición. Buenos Aires: Editorial DIRCOM; 2008. 149 p.

practicadas por los miembros de la organización”⁵, donde es importante resaltar que en la Compañía a pesar de los cambios que ha venido teniendo, la mayoría de los empleados han sabido entender y respetar las nuevas normas y los nuevos procedimientos, quizá dejando a un lado costumbres que tenían de antes.

Pero la comprensión que se ha obtenido por parte de estos, es precisamente por el trabajo que hace el Comité Gestión del Cambio, organismo que se ha apoderado de cada detalle que pueda afectar a los integrantes de la Empresa, convirtiendo esas debilidades en fortalezas y oportunidades.

“La identidad organizacional puede estar más o menos desarrollada. En la medida en que más lo esté, se reforzarán los aspectos cohesivos como la motivación, la capacidad de liderazgo, la comunicación, etc. según se verá al tratar la cultura organizacional y el patrón de comportamiento”⁶.

De los aspectos mencionados que se deben reforzar a través de la identidad organizacional, se puede decir que, en la Empresa aunque sigue haciendo falta un poco de liderazgo, vemos cómo muchas personas ejercen el rol de líder dentro de los equipos de trabajo, aspecto que se espera ir mejorando poco a poco por medio de la mejor herramienta que se puede tener en una organización: la comunicación, porque es la que permite que todas las áreas se encuentren cohesionadas y hablando un mismo idioma, es decir, que todos vayan hacia una misma meta y unos mismos objetivos.

Un ejemplo claro de motivación y liderazgo dentro de la Compañía, es la actividad del mes de junio, realizada por Gestión del Cambio, donde todos los miembros de la Empresa, hicieron parte de un grupo de trabajo elegido al azar con el fin de plantear varias propuestas para desarrollar la celebración de los 70 años de la Compañía que se celebró en el mes de agosto. Actividad que dejó una gran satisfacción por parte de todos, dado que, los resultados más que operativos, sirvieron de motivación y entusiasmo para que cada persona aportara y algunos ejercieran el papel de líderes.

Por otra parte, uno de los elementos más indispensables dentro de la cultura organizacional son los valores corporativos, que cada vez se convierten en el pilar

⁵ SCHEIN, Edgar. Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México, 1991.

⁶ PONSSA, Eduardo. La identidad organizacional, los valores y paradigmas. Documentos temáticos. Consultado 27 de agosto de 2010. URL Disponible en: www.vet.unicen.edu.ar

más fuerte para obtener mejores resultados dentro de una organización, porque de la acogida y aceptación que los empleados hagan de estos, se refleja un clima laboral agradable y una calidad humana excelente, ya que, los valores son las “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”⁷.

3.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.3.1 Tipos de comunicación

La comunicación dentro de una Organización es indispensable sobre todo por la creación de una cultura que se convierte en una herramienta de adaptación al cambio, motivo por el cual, es interesante e importante abordar este tema dentro de C.I. Confecciones Colombia S.A. ya que en los últimos años se ha redefinido tanto su estructura organizacional, como su misión y visión.

Dentro de la Compañía se dan varios tipos de comunicación los cuales se pueden evidenciar de la siguiente manera:

Comunicación Descendente: Cada trimestre se realiza en uno de los auditorios de la Empresa “Diálogos con Gerencia”, que consiste en una charla que da el Gerente General a cerca de los resultados que se hayan obtenido hasta el momento, logrando llegar de esta manera a los empleados con un lenguaje claro y específico, evitando además, problemas a raíz de ese diagnóstico.

Comunicación Ascendente: Desde el área de Comunicaciones se tiene un proyecto llamado “Plan de Sugerencias”, en el cual se motiva a los empleados desde operarios y administrativos a realizar recomendaciones y propuestas que se

⁷ CODINA, Alexis. Los valores como herramientas gerenciales. Gerencia y negocios en Hispano América. Consultado 27 de agosto de 2010. URL Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos>

puedan adelantar en la Empresa para el mejoramiento de los procedimientos, haciendo llegar estas sugerencias a sus jefes y luego a Comunicaciones, que es el área encargada junto con un jurado de elegir las mejores propuestas e incentivar a los ganadores. Esto con el fin de aumentar la autoestima del empleado al sentirse parte importante para la organización.

Comunicación Horizontal: Con el fin de incrementar la coordinación y fomentar la innovación dentro de cada una de las áreas de trabajo, en C.I. Confecciones Colombia S.A. se cuenta con varios Comité que están integrados por las personas que tienen un mismo nivel dentro de la Empresa, quienes se encargan de planear, coordinar y organizar en pro de mejorar las actividades y tareas que cada persona y equipo de trabajo que este a su cargo puedan mejorar.

Comunicación Informal: En gran medida, el rumor es uno de los aspectos por los que se caracteriza este tipo de comunicación dentro de la empresa, lo cual, en muchas ocasiones puede representar algo negativo dado que, puede alterar y romper el verdadero sentido del mensaje o de los comentarios que hagan las personas. Pero por otro lado, puede ser algo positivo, debido a que, a partir de estos rumores, se puede actuar para mejorar sobre las cosas en las que se está fallando y se está creando una insatisfacción a los empleados.

3.4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

C.I. Confecciones Colombia S.A. ha sido tradicional empresa del sector textil confección del País. Nació en la era de la industrialización de Colombia: el área textil en 1933 y la de confecciones en 1940. Llegó a ser la principal empresa lanera del país con la marca Indulana y a su vez, la principal confeccionista de prendas formales para caballeros con la marca Everfit, al punto de que, por excelencia, Everfit llegó a ser vestido de hombre.

A lo largo de su historia ha tenido altibajos que aquí no es del caso detallar. Sin embargo, en la última década concentró toda su estrategia en las exportaciones. Llevó a cabo importantes inversiones para acreditar sus productos en el exterior y concretamente a los Estados Unidos.

Después de varios años de trabajar en la anotada dirección, en la cual las exportaciones alcanzaron el 70% de la operación total mediante la venta de 'full package' (venta de tela más la confección) y cuando la Empresa estaba a punto de recoger los frutos de lo que había sembrado, se encontró con el fenómeno revaluacionista de los últimos años. Esto puso a la Compañía en una situación deficitaria que llevó a la Alta Dirección a tomar radicales decisiones estratégicas que han cambiado sustancialmente la Organización.

En el año 2006 ante el elevado endeudamiento se vendió la planta textil lanera, con el fin de disminuir presiones económicas, liberar recursos, hacer más liviana y flexible la Empresa enfocándola sólo a la confección. Esta determinación obligó a efectuar un recorte de personal de la estructura administrativa, de acuerdo con el cual se suprimió una escala de gran importancia y nivel jerárquico dentro de la Organización. En efecto, el cargo de Presidente se bajó al de Gerente General, el de Gerente al de Director y de esta misma manera, otros cargos más. Además se redujo el número de funcionarios, teniendo en cuenta que la estructura administrativa estaba conformada para atender dos negocios, cada uno de los cuales absorbía prácticamente la mitad de los recursos.

Prácticamente 40 funcionarios desde los más altos niveles fueron desvinculados, algunos de los cuales se reemplazaron por personas con un perfil más adecuado a la nueva Compañía, de la mitad de su tamaño inicial.

Estas decisiones estuvieron acompañadas de una revisión integral de los procesos administrativos y su redefinición con la estructuración integral del área de Logística.

A lo anterior, se sumó un profundo proceso de transformación cultural, originado en el elevado número de nuevos miembros en el equipo y muchos antiguos cumpliendo nuevos roles. La cultura organizacional sufrió un cambio fundamental, las pautas de comportamiento se encuentran en proceso de redefinición. Además, algunas normas nuevas no han sido muy aceptadas, a pesar de ser las "oficiales", se sigue trabajando como antes. A veces no hay uniformidad, dado que, algunos ejecutan los procesos de una manera y otros de otra. Hay duplicidad de funciones o vacíos sin llenar. No hay, en consecuencia, un estilo definido de liderazgo.

La estrategia corporativa se estructuró teniendo como base la nueva compañía confeccionista, aprovechando su actual flexibilidad. Se redefinieron las nuevas líneas de producto. Varios meses después se evaluaron los resultados y se

encontró nuevamente que habría que renunciar a algo que siempre se estimó como distintivo de la Empresa: la planta de producción.

La nueva Empresa experimentó un nuevo giro vital. Dejando de ser productora de sus prendas de vestir, para pasar a ser comercializadora, impacto que al interior de la organización fue muy fuerte, pues siempre se consideraba una fortaleza tener la planta que confeccionara sus prendas.

Por este cambio que sufrió la Compañía se tuvo que hacer un gran recorte de personal, debido a la necesidad de reevaluar la estructura que debía permanecer para la nueva comercializadora, creando incertidumbre y confusión entre el personal, por lo que se tenía temor para llegar a obtener una eficacia y una eficiencia dentro de la Organización, pero que con el tiempo se crearían estrategias para sensibilizarlos frente a los cambios.

3.5 CAMBIO ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional dentro de las empresas juega un papel fundamental, sobre todo en este momento que los cambios son cada vez más acelerados dentro del mundo de los negocios y que requiere de una mayor aceptabilidad por parte de los integrantes de las organizaciones. Por este motivo dentro de C.I. Confecciones Colombia S.A. Se ha estado trabajando a través del Comité Gestión del Cambio, un valor cada mes, con actividades que hacen que los empleados se sientan apoyados y motivados, además de la importancia que tiene que se inyecten los valores con los cuales se identifican los integrantes de la Compañía.

Para esta Organización, el componente humano es sin duda, lo más importante para la Compañía, ya que, son los trabajadores quienes hacen posible cumplir los objetivos trazados.

Un ejemplo de esta apreciación es el evento llamado Protagonistas que se realiza cada tres meses desde el Área de Comunicaciones, con el fin de homenajear a los colaboradores que durante ese tiempo se destacaron por su excelencia y su buen servicio dentro de la Compañía. Logrando de esta manera, incentivar a las personas y demostrarles con hechos que sus acciones, sus pensamientos y sentimientos son importantes para la Empresa.

Por lo anterior, se dice que “el concepto de la organización se ha modificado con el desarrollo práctico de la misma. De la organización vertical racional-Taylorista se ha pasado a organizaciones con fuertes ingredientes de tipo humanista, mayor sentido de pertenencia. De la consideración del trabajador como un ser, cuyo rendimiento hay que maximizar, por medio de un control riguroso del tiempo, se ha entrado a considerar al empleado como alguien que además de pensar, siente y tiene miedos, emociones, etc”⁸.

Actividades como las mencionadas anteriormente, son las que hacen que los empleados sientan que no sólo la parte operativa es la primordial dentro de la Empresa, sino también que crezcan en valores y virtudes, sin necesidad de esconder sus gustos y temores, porque uno de los lemas que esta Organización tiene es que más que una empresa, son una gran familia. De ahí que, “en los últimos años la cultura para las organizaciones, se ha convertido en un campo de reflexiones necesario, ya que se ha pasado de una mirada del hombre como masa, alienado, al hombre con valores, con sus propios gustos, tendencias y tensiones”.⁹

Dentro de C.I. Confecciones Colombia S.A. se está tratando de incursionar una nueva cultura organizacional que obedece a nuevas estrategias dentro del mercado, con el fin de ser competitivos dentro de él, por lo que se está teniendo una mayor participación por parte de los altos mandos de la Compañía, pretendiendo de esta manera, dar de alguna manera el ejemplo que los demás colaboradores quieren ver, para tomar este cambio como algo positivo que la empresa va a adoptar, dado que, “las organizaciones se encuentran en un entorno turbulento donde la única constante es el cambio, lo que las obliga a transformarse internamente para poder adaptarse de la mejor manera a dichos cambios. Sin embargo, el cambio de la cultura organizacional puede ser un proceso difícil y complejo, que requiere la participación activa de los directivos para que los trabajadores acojan el proceso como algo natural”¹⁰.

⁸ CASTAÑO, Elizabeth y VÉLEZ Evelio. Comunicación Organizacional, Monografías. 1era ed. Medellín: Editorial Con Sentido Comunicación Organizacional, 2000. p 22.

⁹ *Ibíd.*, P. 29.

¹⁰ Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. El cambio de la cultura organizacional. Consultado 29 de Agosto de 2010-Disponible URL: www.degerencia.com/articulo/el_cambio_de_la_cultura_organizacional

Por otra parte, en el texto Cambio y Resistencia al Cambio, se expresa que “antes de comunicar un cambio dentro de la organización, se deben de analizar cuidadosamente los factores en los que puede afectar al personal interno, tanto en el presente como en el futuro. Es aquí donde entra el concepto de cultura organizacional”. Por lo que es importante resaltar que C.I. Confecciones Colombia S.A., antes de llevar a cabo los cambios que se hicieron desde su razón de ser y la reducción de personal debido a la crisis a la cual se estaba enfrentando la Empresa, decidió pensar las consecuencias que esto podría tener para los miembros de la Organización, por lo cual, surgió un Comité llamado “Gestión del Cambio”, del cual anteriormente se ha mencionado, que ha estado encargado de sensibilizar y orientar a los miembros de la Compañía con estos nuevos cambios, ya que para muchos era un proceso muy complejo.

Este Comité se ha puesto en la tarea de dar a conocer a la Compañía de formas dinámicas, la misión, la visión y los valores corporativos, además de crear estrategias para que las personas sean partícipes de todas las actividades que se propongan entorno a la adaptación al cambio.

Según Michael Ritter, “en una empresa, lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno, el problema es que, conforme avanza el siglo XXI, esa realidad va cambiando en forma cada vez más acelerada por varias tendencias económicas y demográficas que están causando un gran impacto en la cultura organizacional”¹¹.

Por lo anterior, es que el Comité Gestión del Cambio mencionado a lo largo de este marco teórico, pretende seguir creando estrategias a través de campañas motivacionales, con el fin de reforzar la cultura organizacional y hacer que los empleados, vayan aceptando poco a poco los cambios que se han venido

¹¹ RITTER, Op. Cit., 53 p.

generando dentro de la Empresa, para lo cual, el Área de Comunicaciones es indispensable ya que, es desde allí de donde se lideran todos estos procesos.

4. METODOLOGÍA

Estrategia 1: Se pretende obtener información a través de la observación directa, ya que es uno de los métodos más eficientes debido a que en este caso sólo yo estaré interpretando las acciones y comportamientos que genere un grupo determinado en el cual las campañas y actividades que se hacen desde el Área de Comunicaciones y desde el Comité Gestión del Cambio, sean muy familiares, es decir, que sean personas 100% partícipes de todas las cosas que se llevan a cabo desde estos dos puntos estratégicos de la Compañía.

Se puede decir que, el área administrativa es la mejor opción para enfocar la observación directa, dado que, aunque en las Plantas de Producción también se realizan actividades y campañas motivacionales para adaptación al cambio y para reforzar la cultura organizacional, éstas son mucho más concentradas en el personal de las oficinas, debido a que, es más factible que se pare por unos minutos las tareas que se están haciendo en el momento.

Es importante resaltar que, como el área de Comunicaciones es la que lidera las actividades que se realizan desde Gestión del Cambio, se hace más fácil recolectar los datos mediante la observación, para de esta manera, llegar a las conclusiones de este trabajo.

Estrategia 2: Mediante una encuesta que se realizará a un grupo determinado del personal administrativo, por las razones mencionadas en la estrategia número 1,

la cual permitirá saber y conocer con más certeza, si realmente las actividades propuestas desde el área de Comunicaciones conjunto con el Comité Gestión del Cambio, están siendo lo suficientemente impactantes y sobre todo motivantes para adaptarse a la nueva cultura organizacional que se produjo tras los cambios que se dieron al interior de la Organización.

La anterior estrategia se define con la finalidad de conocer el nivel de impacto y así poder tomar decisiones y crear estrategias comunicacionales que permitan dar una mejor respuesta por parte de los empleados, en caso de que los resultados no sean los esperados.

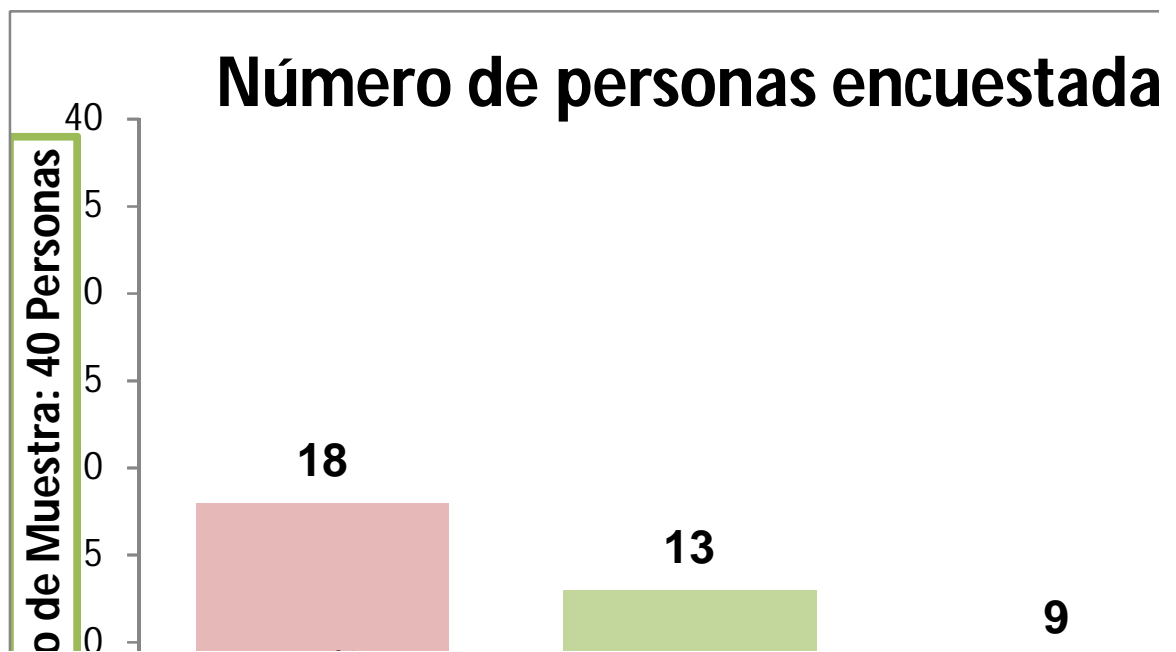
Ver anexo A.

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La encuesta realizada a C.I. Confecciones Colombia S.A. se hizo sólo al personal vinculado que cuenta con 177 personas, de las cuales se sacó una muestra de 40 personas, quienes participan activamente de las campañas que desarrolla el Comité Gestión del Cambio liderado desde el Departamento de Comunicaciones.

La encuesta tiene un porcentaje del 22% sobre el total del personal, teniendo en cuenta que no todos los que están por la Empresa participan de las actividades activamente.

GRÁFICO 1.

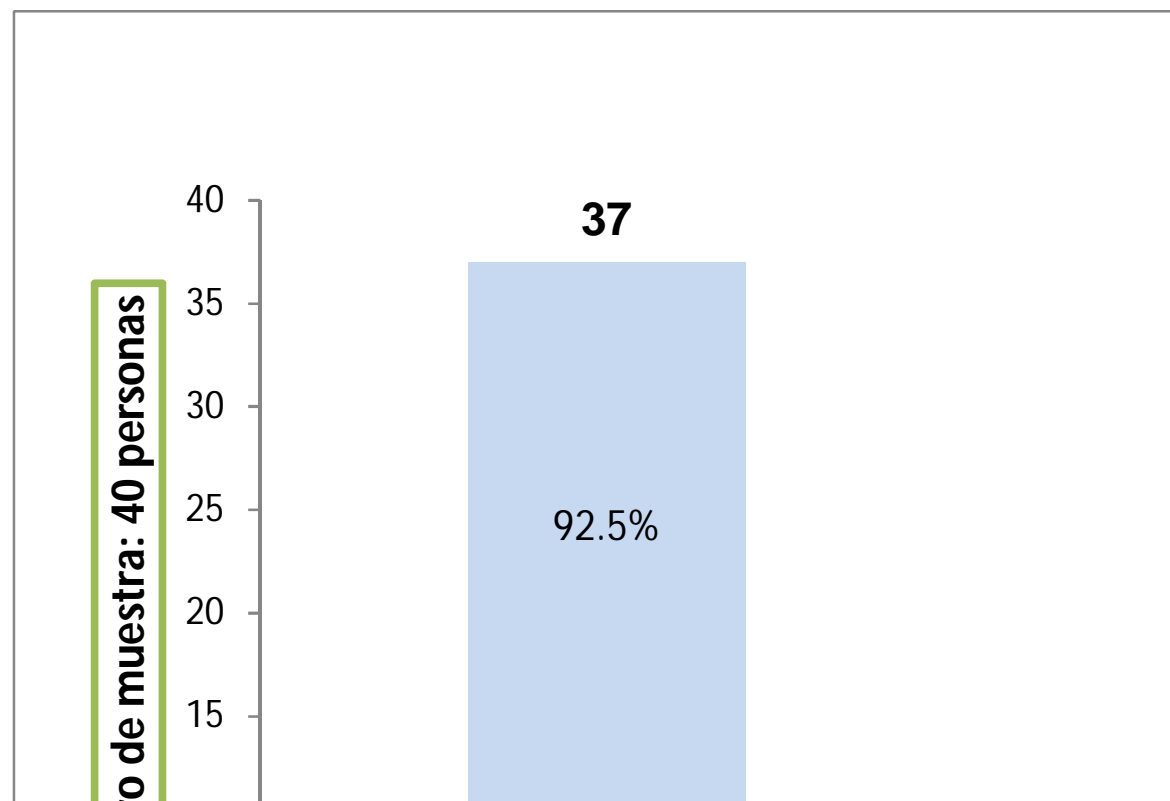


Las Áreas de trabajo que fueron encuestadas son: la Dirección Logística (18 personas), que representa un 45% la Dirección Administrativa y Financiera (13 personas), que representa un 32.5% y Gestión Humana (9 personas), que representa un 22.5% del total de la muestra.

PREGUNTA 1

¿Ha participado de las actividades que realiza el Comité Gestión del Cambio?

GRÁFICO 2

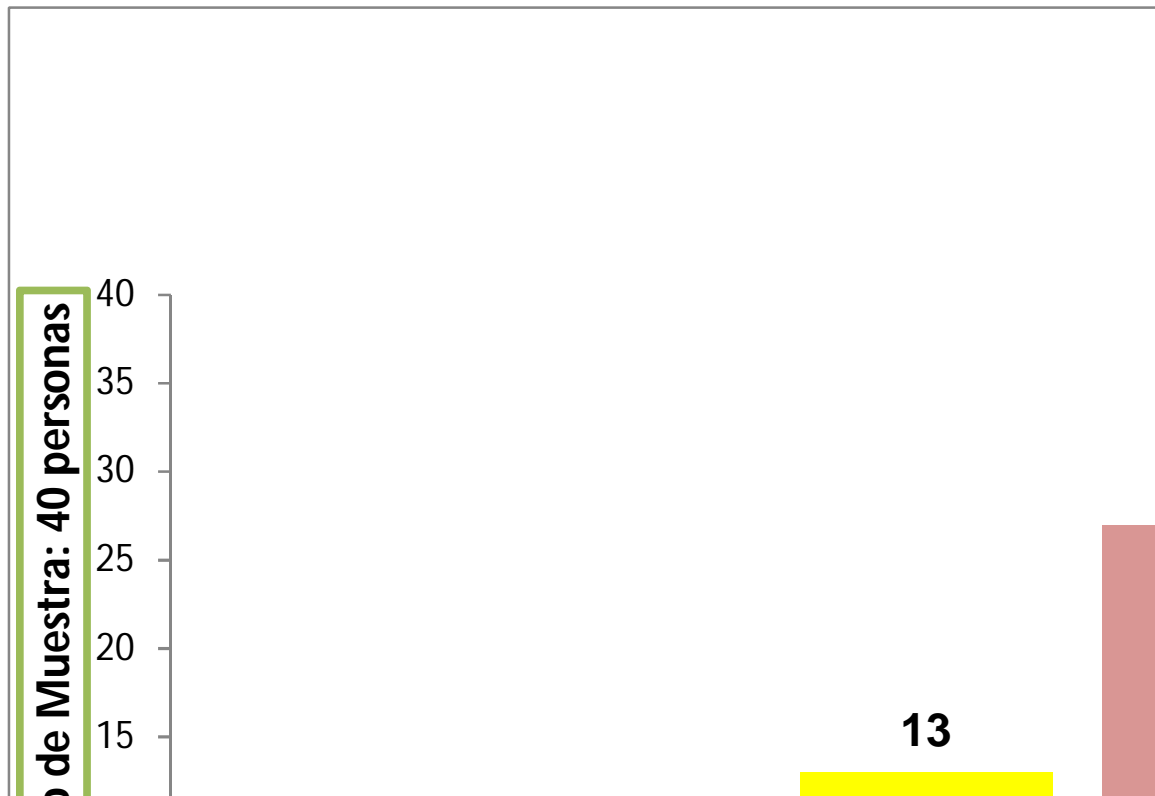


Este resultado evidencia que un 92.5% del personal que ha sido encuestado, son partícipes de las campañas que desde el Comité Gestión del Cambio se han realizado, y que sólo un 7.5% no lo han hecho. Es un indicador que evidencia que el trabajo que se ha venido haciendo, ha tenido un efecto positivo, buscando llegar a la mayor cantidad de personal de la Compañía.

PREGUNTA 2

¿Cómo considera las campañas que se han realizado?

GRÁFICO 3

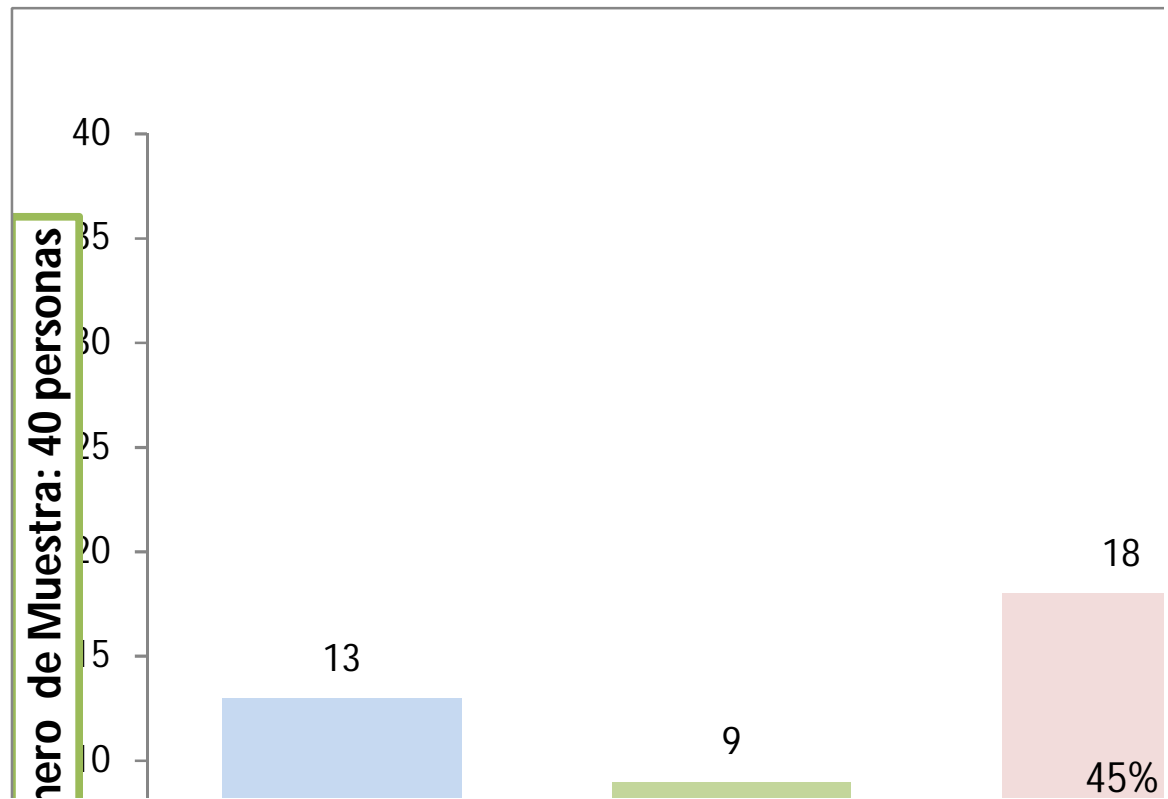


De los resultados se puede dar cuenta que 27 personas de las que participan de estas actividades las tienen dentro del concepto de excelentes y 13 personas dentro del concepto de buenas, lo que hace referencia a la buena impresión que han causado estas campañas cuando han sido presentadas a los miembros de la Empresa.

PREGUNTA 3

¿Cuál de las siguientes campañas ha generado mayor recordación en usted?

GRÁFICO 4



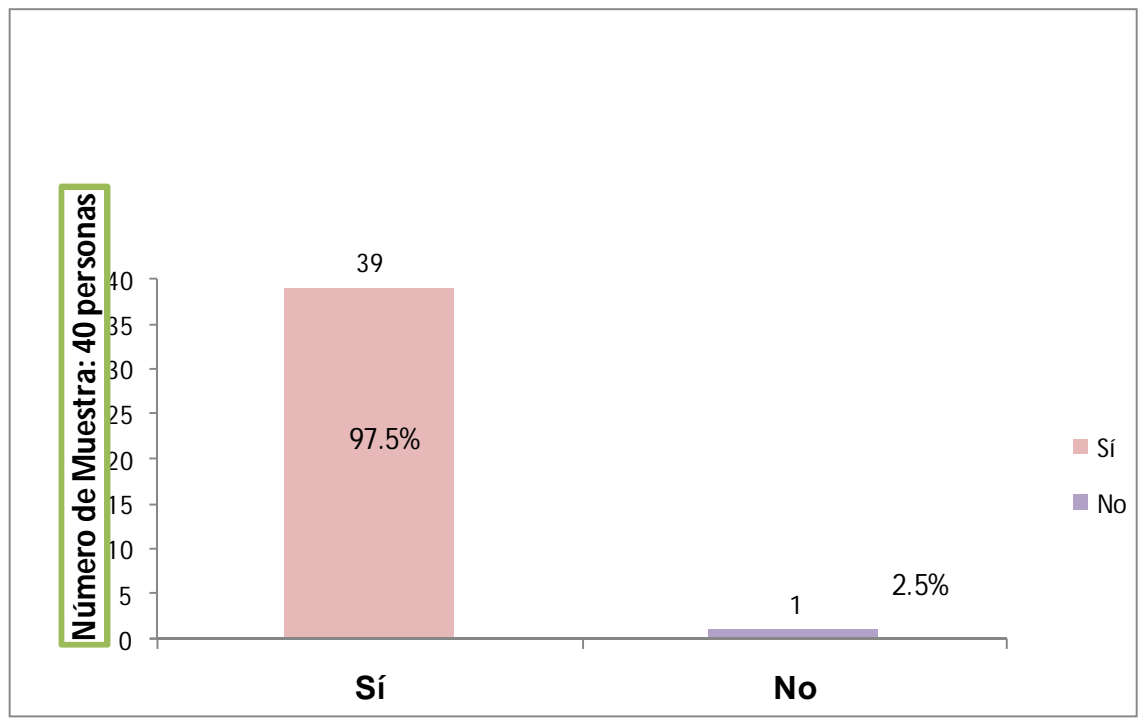
Se puede notar que a 13 personas encuestadas les gustó la campaña de “Unidos ganamos todos”, a 9 personas “Hoy es el día de...” y a 18 personas la campaña de “Sí se puede...”

Podría decirse que el 45% del personal recuerda más la campaña de “Sí se puede...” porque se utilizaron varias estrategias con el fin de dejarles un buen mensaje, siendo una de ellas, la rotación de videos de superación personal donde se motivaba a las personas a luchar siempre por lo que se quería.

PREGUNTA 4

¿Cree usted que las actividades realizadas desde este Comité se deben seguir haciendo?

GRÁFICO 5



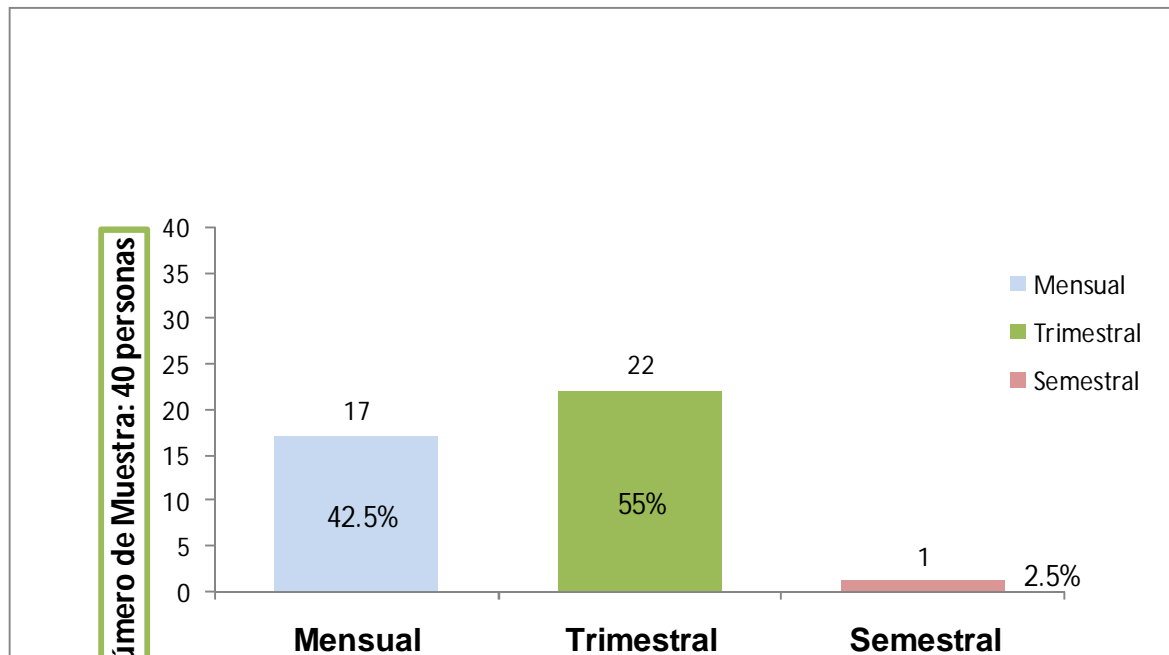
De la muestra que fue tomada para realizar la encuesta, el 97.5% de las personas desean que estas actividades se continúen haciendo, mientras que el 2.5% que equivale a una persona no quiere que se sigan realizando.

Es innegable que la mayoría de las personas que participan activamente de las actividades que son realizadas por el Comité, están satisfechas ya que muestran su interés para continuar conociendo otras campañas que les aporte tanto en su vida personal como laboral.

PREGUNTA 5

¿Con qué periodicidad le gustaría que se realizarán campañas del Comité Gestión del Cambio?

GRÁFICO 6



Según los resultados, 17 personas que representa un 42.5% consideran que estas campañas se deberían realizar mensualmente, mientras que a 22 personas que equivale a un 55% opinan que trimestralmente y 1 persona que representa 2.5% piensa que cada 6 meses.

Lo anterior evidencia que la mayor parte de las personas encuestadas prefieren que las campañas sean realizadas en un tiempo no tan largo, debido a que estas también pueden servir como pausas activas que se hacen dentro de la jornada laboral. Sin embargo, teniendo en cuenta que estas actividades no deben demandar mucho tiempo en los empleados porque podrían descuidarse las labores cotidianas.

PREGUNTA 6

GRÁFICO 7

¿En qué aspecto de su vida, de su rol o puesto de trabajo le aportan las campañas que se hacen desde Gestión del Cambio?

Trabajo en equipo
Compromiso
Sentido de pertenencia
Organización
Respeto
Entusiasmo
Motivación
Confianza en sí mismo
Integración
Responsabilidad

De la anterior gráfica se puede notar que las actividades que son realizadas desde el Comité Gestión del Cambio, dejan un aporte de valores, actitudes y pensamientos que les sirven a los que participan tanto en su vida personal, como laboral.

Además, cada que se hacen campañas con un tema diferente, son muy notorias estas actitudes en los miembros de la Organización, lo cual significa que han tenido un efecto positivo en ellos.

PREGUNTA 7

GRÁFICO 8

¿Cuáles serían los temas sobre los que le gustaría que se desarrollaran campañas en un futuro ?

Trabajo en equipo
Liderazgo
Sentido de pertenencia
Servicio al Cliente
Comunicación Asertiva
Relaciones Humanas
Aceptación del cambio
Manejo del tiempo
Reglas de cortesía

Es evidente que el trabajo en equipo siempre es un tema de mucho interés para los miembros de la Empresa, dado que es muy usual en ellos que hablen sobre esta competencia que marca de una manera tan importante el trabajo dentro de la Organización.

7. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Con el fin de facilitar la identificación, traducción e interiorización de los objetivos y la nueva estrategia corporativa por parte de los miembros de C.I. Confecciones Colombia S.A., siendo el objetivo principal de esta práctica profesional, se planearon y ejecutaron diferentes estrategias para lograr que el personal de la Empresa entendiera y se adaptara a los cambios que había y a los que en otro momento podrían surgir.

El Área de Comunicaciones cumple un papel fundamental dentro de la Empresa, ya que es la más visible por el hecho de que todas las demás áreas se alimentan de la información y de las cosas que se hagan desde allí. Además de brindar un acompañamiento en las necesidades comunicacionales que tienen desde cada área. Por este motivo es que se trata de mantener una motivación permanente con los empleados y colaboradores a través de las carteleras, correo interno y Boletín Institucional, que son las principales herramientas de Comunicación dentro de la Compañía.

Se puede decir que, las herramientas comunicacionales mencionadas anteriormente son manejadas desde dos ámbitos: el primero, que sean proveedores de información dentro de la Empresa, y el segundo, que sean un medio para motivar y relajar a las personas frente a sus actividades laborales cotidianas.

Las 12 carteleras que hay distribuidas dentro de la Compañía son manejadas con diferentes contenidos que pueden considerasen de interés general, llevando un

cronograma mes a mes de lo que puede ser importante para publicar quincenalmente que es el periodicidad con la cual se actualizan. Además, de tener mensualmente un diseño diferente con el fin de hacerlas más llamativas e interesantes.

Foto 1. Cartelera Institucional



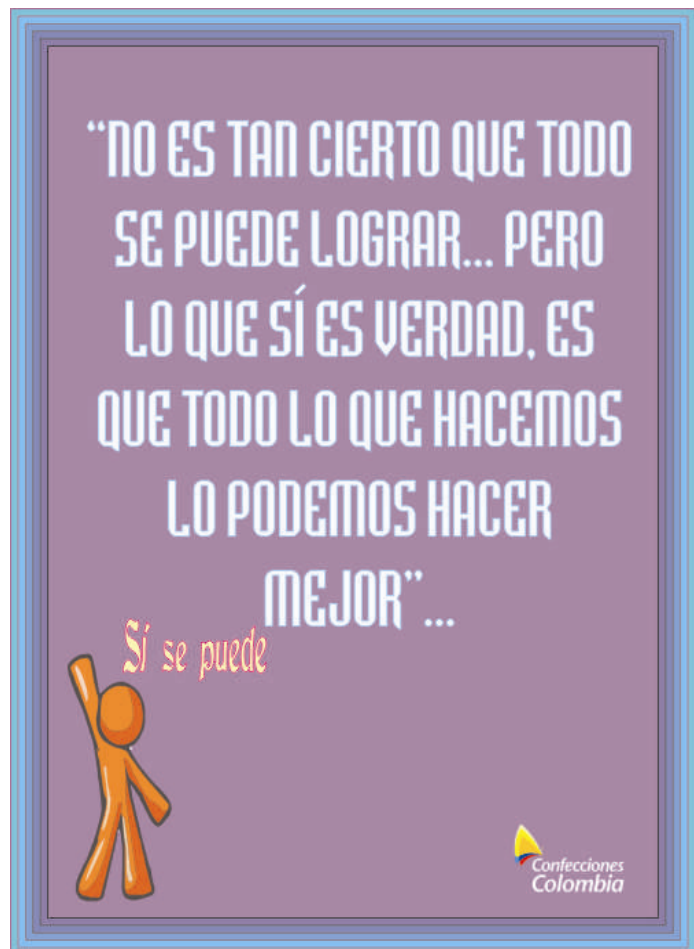
El correo interno es la herramienta más inmediata a la cual el personal administrativo de la Empresa tiene acceso, por el que se trata de enviar información pertinente, seria y en ocasiones motivadora debido a que, este medio a través del Área de Comunicaciones se convierte en pausas activas para los empleados que se interesan en los contenidos que son enviados.

Sin embargo, se es consciente de que el personal de la Planta no tiene acceso a esta herramienta, por lo que se hace necesario publicar en las carteleras los contenidos más importantes que son enviados a través del correo.

Es importante tener en cuenta que, los contenidos que son enviados por medio de esta herramienta, tratan de ser llamativos y no muy planos, con el objetivo de que el personal no pierda el interés por leer la información.

La siguiente pieza fue enviada por correo interno, y es un mensaje de motivación en el mes de diciembre que es donde hay mayor tensión por cumplir con los objetivos planteados a principio de año.

Foto 2. Mensaje de motivación



En cuanto al Boletín Institucional llamado Puntaditas, es publicado semanalmente por el correo interno y por medio de las carteleras, teniendo como contenido, información de los procesos que se llevan en la Empresa y a nivel de todas las áreas, proyectos que se adelantan, políticas, publicación de eventos, reconocimiento a personas de la Compañía y todo lo que pueda ser de interés para todos.

El contenido del Puntaditas no debe ser muy largo, para que de esta manera, las personas sientan gusto en leerlo.

Foto 3. Boletín Institucional

Para ilustrar, lo que se dijo anteriormente, se adjunta un Boletín que fue publicado para dar a conocer a todos los miembros de la Empresa, los ganadores de un concurso que realizaba el Área de Desarrollo Humano, en pro de la motivación de las personas que de las Bodegas, donde el trabajo es tensionante y pesado, por la larga jornada laboral.

Puntaditas

Septiembre 15 de 2010 Número 46

AGOSTO MES DEL SERVICIO EN LAS BODEGAS.

Con el propósito de fortalecer la parte motivacional de los colaboradores de las bodegas, el Área de Desarrollo Humano, la Jefe del CEDI y los Coordinadores de las Bodegas, han generado una propuesta para cada mes trabajar en función de algún valor o acción que logren que estas personas participen y se sientan motivados por estas actividades que hacen de su trabajo una labor más agradable.

Por este motivo, el mes de agosto se trabajó entorno al buen servicio que podían ofrecer cada uno de ellos, llevando a cabo esta actividad mediante una campaña titulada "Di que sí", la cual consistió en que sus clientes internos daban una calificación simbólica con una carita feliz por la satisfacción que obtuvo del buen servicio prestado.

Por consiguiente, se tenían 4 finalistas, una persona por cada una de las bodegas, que fueron los que obtuvieron el mayor número de caritas durante el mes, premiando al ganador a través de otra dinámica que se realizó el día de la celebración de los Centros de Distribución.

Además, los Coordinadores de las bodegas hicieron parte de esta actividad, por lo cual también quedó un sólo ganador. Finalmente, los comentarios que se hicieron acerca de la celebración y de la campaña propuesta fueron de agradecimiento y satisfacción, ya que, por medio de este tipo de actividades se da a entender que todos los miembros de la Compañía son fundamentales para ella.

LOS GANADORES FUERON...

Adalaida Oquendo Montoya
Auxiliar Centro de Distribución.

FELICITACIONES!!!

Juan Alejandro Sierra García
Coordinador Almacén General y CAT.

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA.
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

Para C.I. Confecciones Colombia S.A. el componente humano es sin duda, lo más importante, ya que, son los trabajadores quienes hacen posible cumplir los objetivos trazados.

Foto 4. Boletín Institucional Puntaditas



23 de Agosto de 2010 Número 44

PROTAGONISTAS Y MEJORES EQUIPOS SEGUNDA VERSIÓN 2010

El jueves 12 de Agosto se realizó en el Salón Fundadores el reconocimiento a los 17 mejores colaboradores del segundo trimestre del año, que durante este tiempo se destacaron en el desempeño de su labor con excelencia y un óptimo servicio.

Los buenos resultados en el desempeño laboral son un factor muy importante, pero además hacen parte fundamental de éste, la calidad como persona, el trato con sus compañeros y la actitud para realizar sus actividades, lo cual, los hacen ser merecedores de este reconocimiento.

Estos aspectos se convierten en un valor intangible que sirve como apoyo en los procesos y en las áreas de la Compañía. Acciones que ayudan para que sigamos perdurando en los años y afrontemos los retos que se vayan

MEJORES EQUIPOS

Facilitadores Planta El Retiro

Por la articulación y armonía que han logrado en el trabajo con las áreas de Ingeniería y calidad, han avanzado en los programas de aprendizaje y productividad mejorando los resultados de la planta de Confección Pantalones.



David Antonio Pineda Rios

Mauricio Andrés Cortes Rendón

Calidad de Telas

Por su capacidad de adaptarse a los cambios que exige el mercado actual, trabajando con tenacidad y entusiasmo para lograr los resultados que se esperan de su proceso.



Cristina García Mira

Sandra Rojo Guinthero

Giovanny Tabares Rojas

Luis Mesa Echeverry

Argemiro Betancur Diez

Planeación de Materiales

Por su trabajo incondicional, la flexibilidad y el dinamismo con el que realizan sus actividades, buscando proporcionar en el menor tiempo posible producción a las plantas y facilitando el resultado final esperado.



Silvia Restrepo González

Gustavo Valencia Morales

Juan Antonio Camona Naranjo

Paula Yadira Puerta Rodríguez

Fredy Mejía Vargas

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA.
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.



Un ejemplo de esto, es el evento llamado Protagonistas que se realiza cada tres meses desde el Área de Comunicaciones, con el fin de homenajear a los colaboradores y empleados que durante ese tiempo se destacaron por su excelencia y su buen servicio dentro de la Compañía, logrando de esta manera, incentivar a las personas y demostrarles con hechos que sus acciones, sus pensamientos y sentimientos son importantes para la Empresa.

Este evento es planeado y llevado a cabo desde el Área de Comunicaciones, con el apoyo de Gestión Humana, donde se tiene toda la logística para su presentación.

Entre las cosas que se deben realizar para este evento, está la elección de las personas por áreas, la elaboración de piezas como la tarjeta de invitación física y virtual, afiches y pendones del evento, diplomas, realización de video con la historia de los colaboradores y empleados que van a ser homenajeados, realización del libreto, discurso del Gerente, elaboración y publicación de Boletín con los ganadores, consecución de proveedores, presentación del evento, entre otros detalles que también deben ser coordinados desde Comunicaciones.



Puntaditas

23 de Agosto de 2010
Número 44

Mercadeo

Por su capacidad de cohesionarse como equipo en la interpretación de la estrategia de la marca Privanza, demostrando creatividad, innovación y compromiso en el logro de los resultados propuestos.



Maria Isabel Falla Restrepo

Lina Vásquez Calvo

Sara Mejía Fernández

Pablo Buitrago Rojas

Jhonatan Aguilar Ortiz

PROTAGONISTAS



Ana Julia Ortiz Usuga
20 años en el rol como Operaria.

Por su colaboración y compromiso permanente, la calidad en su trabajo y la



Luz Daris Soto Jiménez
8 años en el rol como Operaria.

Por su creatividad y el aporte en el mejoramiento de los métodos en las



Luisa Fernanda Cifuentes Amariles
Lleva 5 años en el rol como prensista.

Por su habilidad y destreza en las diferentes operaciones que realiza, haciendo su trabajo con eficiencia y entusiasmo.



Juan Carlos Taborda Ospina
Trabaja hace 6 años como cortador.

Por su responsabilidad y rendimiento ha logrado la polivalencia que hoy permite al Proceso de Corte, contar con su buen desempeño en varias de las operaciones que allí se requieren.



Luz Mery Castro Gómez
24 años en el rol como analista de Ingeniería.

Por su aporte en la creación de herramientas que permiten controlar, analizar y mejorar los procesos productivos, transmitiendo el conocimiento que posee a otras personas.



Milena Hincapié Hincapié
Trabaja hace 14 años en la Planta.

Por su liderazgo en el área de calidad, responsabilidad y entrega al trabajo, que permite la elaboración de muestras y productos especiales con excelente calidad y en las fechas requeridas.



Beatriz Aristizábal Henao
Ejecutiva de ventas Corporativas.

Por su dedicación y compromiso con los resultados de la Compañía. Su recursividad e interés, facilita la satisfacción de los clientes del Canal Corporativo.



Ingris Meriño Arovave
Auxiliar de compras.

Por su organización y compromiso, que le permite atender las urgencias y requerimientos de los clientes internos de manera oportuna y eficiente. Disfruta de su trabajo y lo hace con alegría.

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA,
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.



Por otra parte, en C.I. Confecciones Colombia S.A. se creó un Comité llamado “Gestión del Cambio”, desde el cual se crean estrategias para el buen trabajo en equipo con la doble intencionalidad de mantener unas buenas relaciones basadas en la Cultura Organizacional y en un clima de trabajo agradable. Además del trabajo que se hace desde el Área de Comunicaciones, el cual consiste en una motivación permanente a los empleados y colaboradores a través de las carteleras, correo interno y Boletín Institucional, que son las principales herramientas de Comunicación dentro de la Compañía como se mencionaba anteriormente, con el fin de que los empleados sientan lo importante que son para la Empresa.

Debido a los cambios que han surgido en la estructura de la Organización, es necesario sensibilizar al personal y hacerles comprender la nueva filosofía corporativa que tienen, por lo que este Comité se ha encargado de reforzar este tema para lograr unos mejores resultados por parte de ellos.

La comprensión que se ha obtenido por parte de los miembros de la Compañía, es precisamente por el trabajo que hace el Comité Gestión del Cambio, organismo que se ha apoderado de cada detalle que pueda afectar a los integrantes de la Empresa, convirtiendo esas debilidades en fortalezas y oportunidades.

El Comité Gestión del Cambio, está liderado desde el Área de Comunicaciones y apoyado por otras personas de diferentes áreas como Gestión Humana, Financiera, Mercadeo, Publicidad, Planeación de Materiales y Negocios. Para lo cual, cada persona aporta ideas sobre campañas y actividades que se llevan a cabo con el fin de afianzar la Cultura Organizacional y hacer de forma creativa que los empleados se adapten de una manera más fácil a los cambios que se den en la Compañía.

Dentro de las campañas que se han realizado están:

“UNIDOS GANAMOS TODOS”, la cual consistía en reforzar el trabajo en equipo a través de unos grupos de personas elegidos al azar de diferentes áreas para trabajar en la creación de propuestas para la celebración de los 70 años de la Compañía, siendo las mejores propuestas el equipo ganador de un bono por \$200.000 pesos, pero calificado bajo unos criterios de trabajo en equipo, creatividad y presentación de la propuesta, para lo cual, los jurados fueron el Comité.

La finalidad de esta actividad era que las personas entendieran lo importante que es dentro de una Compañía, la unión y el trabajo en equipo para lograr cumplir con los objetivos propuestos.

Foto 5. Campaña “UNIDOS GANAMOS TODOS”



Como algo simbólico dentro de la campaña, se creó un tarrito de 12 colores con un mensaje de unión, representando a las 12 personas que tenía cada equipo, el cual fue entregado a todo el personal de la Compañía.

Foto 6. Obsequio campaña “UNIDOS GANAMOS TODOS”



“HOY ES EL DÍA DE...”, que estaba basado en un Programa de Orden y Aseo, en el cual habían unos pasos para mantener el lugar de trabajo en orden, con el fin de educar a la gente en mantener una oficina agradable a la vista de los demás.

Desde Comunicaciones se enviaron correos y se publicaron en las carteleras, tips a cerca de la limpieza y el orden del puesto de trabajo, para así, el Comité pasar oficina por oficina revisando que hubieran cumplido con los tips y de esta manera el empleado se ganaba una carita feliz hasta completar tres y ser los ganadores.

Esta campaña se hizo también con la intención de que las personas tuvieran más sentido de pertenencia y se apropiaran más de su lugar de trabajo, fomentando además el orden y la limpieza.

Foto 7. Campaña “HOY ES EL DÍA DE...”



Foto 8. Boletín Institucional Puntaditas



Puntaditas

Julio 15 de 2010Número 43

ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE ORDEN Y ASEO.



DESCARTAR

"Lo que no sirve que no estorbe"

Busca identificar en cada sitio de trabajo y espacios comunes los elementos que son útiles, reciclables o reutilizables para el desempeño de las labores, eliminando los objetos que no necesitamos.

El almacenar materiales innecesarios quita espacio, estorban, impiden la circulación, da sensación de desorden e impide la visión completa del área de trabajo.

ORGANIZAR

¡Un lugar para cada cosa... y cada cosa en su lugar!

Esta actividad consiste en ordenar y organizar los elementos necesarios clasificados en el inventario que permitan su uso inmediato. Una vez hemos eliminado los elementos innecesarios, se define el lugar donde se deben ubicar aquellos que necesitamos con frecuencia.

LIMPIEZA

"Impecable"

No sólo lleva a mantener impecable la parte estética de las herramientas, los equipos y los lugares de trabajo, pues significa un compromiso de todo el personal donde se incluyen directivos, administrativos y funcionarios en general, para que coordinadamente se conforme un sólo equipo que persiga siempre el mismo objetivo.

RETROALIMENTACION

"Me siento mejor con lo alcanzado y lo quiero mantener".

El objetivo de esta actividad es hacer que permanezca en el tiempo lo que hasta ahora se ha alcanzado en materia de Orden y Aseo, lo cual se logra con el respaldo y compromiso de la parte directiva de la Compañía.

AUTOCONTROL Y DISCIPLINA

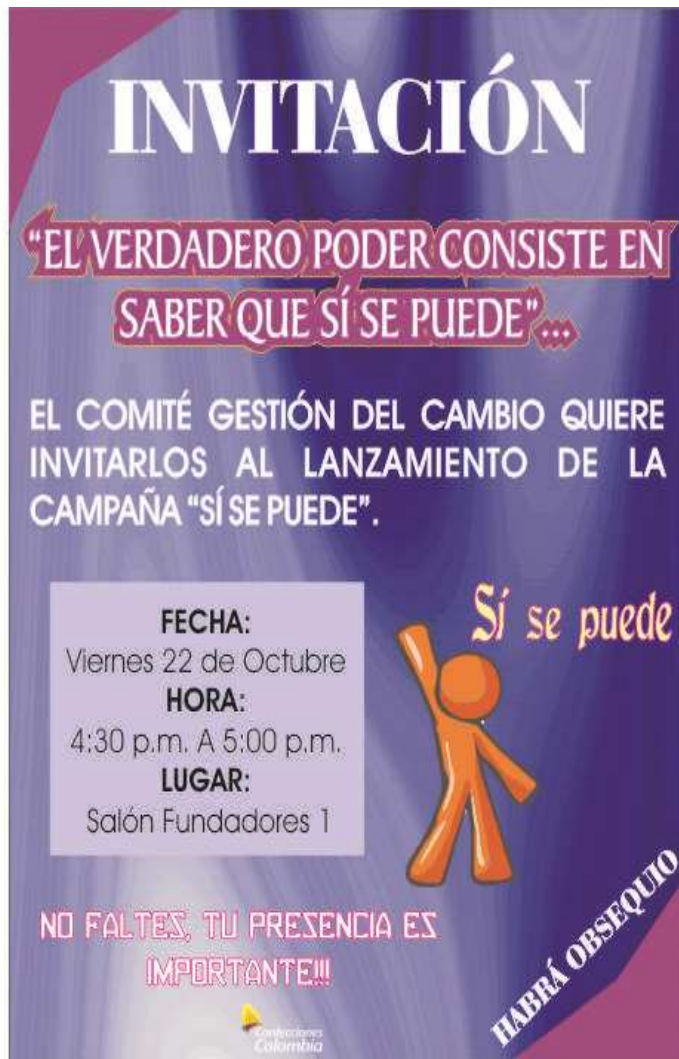
"Observo las reglas establecidas para tener y mantener el orden"

Es hacer que se convierta en un hábito el cumplimiento de todas las recomendaciones implementadas en Orden y Aseo para el mantenimiento de las instalaciones de todas las áreas en óptimas condiciones de limpieza.

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA



Foto 9. Invitación lanzamiento Campaña “SÍ SE PUEDE”



“SÍ SE PUEDE...”, es una campaña que se creó con el propósito de sensibilizar a los integrantes de la Empresa bajo el lema de que todo lo que se proponga y se haga con esfuerzo, se puede lograr.

Se realizó en el mes de diciembre porque era el mes en el que había más presión por recoger los frutos de todo un año.

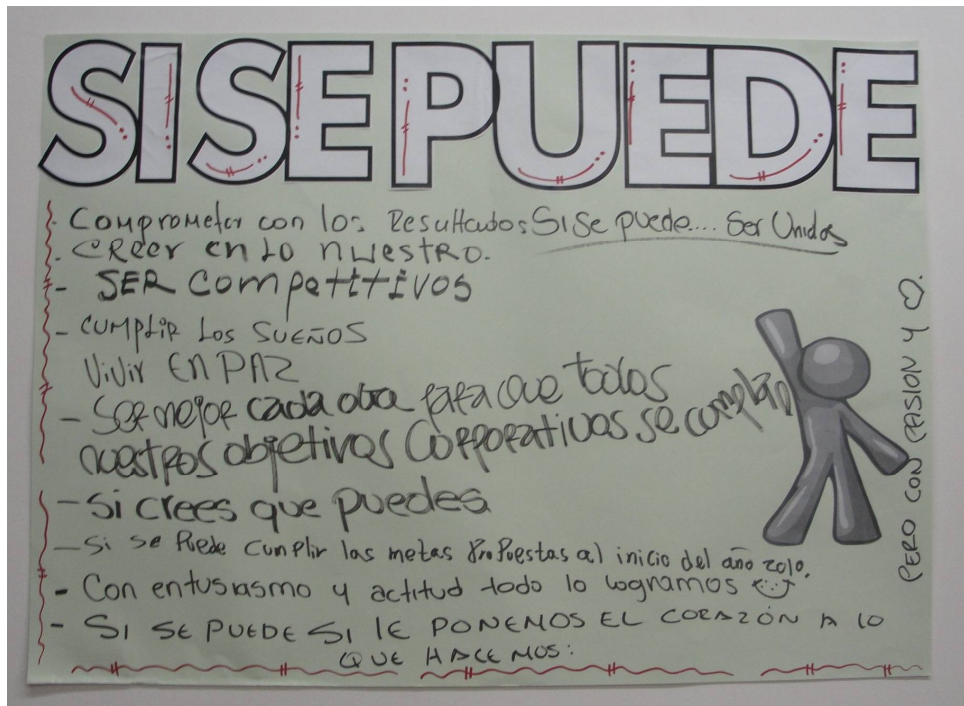
Todos los días se enviaban frases de motivación, videos que dejaban en ellos enseñanzas a cerca del tema y testimonios de personas que lograban sus objetivos a pesar de alguna deficiencia.

Esta campaña tuvo un lanzamiento en el cual el Área de Comunicaciones preparó un discurso sobre la intención de la campaña, se mostro un video, se entregó una canción alusiva al tema, se repartieron unos termos para todo el personal con la frase de la campaña y se pusieron alrededor del salón unas carteleras donde cada uno podía escribir su frase referente al lema de la campaña.

Foto 10. Obsequio campaña “SÍ SE PUEDE...”



Foto 11. Lanzamiento campaña “SÍ SE PUEDE...”



Finalmente, todas las campañas y actividades que se hicieron desde el Área de Comunicaciones y con el apoyo del Comité Gestión del Cambio, permitieron que los miembros de la Empresa se adaptaran con más facilidad a los cambios que surgieran dentro de ella, ya que, a partir del trabajo que se hizo de mantener la cultura organizacional, se sensibilizaron frente a la nueva estrategia corporativa y a los cambios que se realizaran en un futuro en la estructura organizacional.

Además, el mantener motivado al personal de la Compañía con estrategias tan simples como estar pendiente de las fechas especiales y los momentos importantes para los empleados, deja constancia que es una clave para que sientan lo que significa el componente humano para la Empresa y por ende, recibir excelentes resultados de sus responsabilidades por medio de la motivación que desde esta Área se trata de brindar.

8. CONCLUSIONES

- La Comunicación dentro de una organización, es la principal herramienta para mantener la cultura y sensibilizar a los miembros frente a este tema, dado que, a través de esta, se pueden crear estrategias que permitan transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, haciéndolos conscientes de lo que es y representa hoy la Empresa.
- Motivar a los empleados de diferentes maneras, reconociendo sus buenas labores y haciéndoles sentir que son parte fundamental dentro del proceso que lleva la Compañía, es una de las claves para esperar de ellos buenos resultados en su trabajo, ya que la efectividad debe de ir de la mano de la estimulación que se tenga para hacer las cosas.
- El clima organizacional, siempre será el mejor aliado para tener efectividad y unos buenos resultados por parte de los miembros de la Organización, dado que el empleado, al trabajar en un agradable ambiente laboral se siente más a gusto con las responsabilidades y tareas que tiene que llevar a cabo, haciéndolo de la mejor manera.
- Para lograr que los empleados se adapten a los cambios que presenta la Empresa, es necesario tener presente que este proceso requiere de tiempo, dedicación, motivación y sobre todo, estrategias que permitan sensibilizar y moldear a las personas en cuanto a sus conductas, políticas y comportamientos frente a nuevos procesos que requieren principalmente de adaptación.
- El Área de Comunicaciones es vital en todos los procesos que se llevan a cabo en la Organización, ya que trabaja como un puente que debe ser conectado con todas las áreas, para conseguir que todos los empleados estén informados de lo que ocurre, además para servir como un apoyo a las

necesidades de las áreas y que desde Comunicaciones, se puede tratar de suplir.

- La cultura organizacional juega un papel muy importante dentro de las empresas, ya que, mantener los buenos valores y actitudes de sus miembros, es una de las claves para obtener excelentes resultados en las responsabilidades que tiene cada trabajador.

9. RECOMENDACIONES

- Es importante que desde el Área de Comunicaciones se continúe liderando el Comité Gestión del Cambio, con el fin de mantener motivados a los empleados y principalmente, tratando de sensibilizarlos a través de actividades y campañas que logren adaptar y entender los cambios que se generan en la Organización.
- Desde las diferentes piezas comunicacionales que han sido de mayor impacto entre los miembros de la Organización, seguir creando estrategias que permitan una mayor dinamización del proceso, despertando motivación e interés en los empleados en cuanto al mantenimiento de la Cultura Organizacional, como principal herramienta para ser competitivos en el mercado.
- El buen manejo de una comunicación interna entre los miembros de la organización, es muy importante, por lo que no se debe perder la costumbre de estimular de diferentes formas a los integrantes de la Organización, tenerlos en cuenta en los diferentes procesos y cambios que se vayan dando, con el propósito de transmitirles el mensaje de que son indispensables para cumplir con los objetivos propuestos.
- Fomentar que se mantenga siempre un excelente clima organizacional, porque es una de las claves para cumplir y llevar a cabo las responsabilidades de cada uno de los miembros con efectividad. Una de las estrategias para que todos sean unidos y buenos compañeros, es creando actividades en equipo que permitan compartir conocimientos, sentimientos, ideas y todo lo que pueden vivenciar que logre más acercamiento entre ellos y se pueda mantener un buen ambiente laboral.

BIBLIOGRAFÍA

CASTAÑO, Elizabeth y VÉLEZ Evelio. Comunicación Organizacional, Monografías. 1era ed. Medellín: Editorial Con Sentido Comunicación Organizacional, 2000. p 22.

RITTER, Michael. Cultura organizacional. 1era edición. Buenos Aires: Editorial DIRCOM; 2008. 149 p.

SCHEIN, Edgar. Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México, 1991. 140 p.

NETGRAFÍA

Álvarez, Marcos. La estrategia del éxito: Razón y Palabra. En Primera Revista Electrónica en América Latina especializada en Comunicación [En línea]. N° 56, mayo, 2007. <http://www.razonypalabra.org.mx>. [Citado el 27 de agosto de 2010]

CODINA ALEXIS. Los valores como herramientas gerenciales. Gerencia y negocios en Hispano América [En línea]. <http://www.degerencia.com/articulos>. . [Citado el 27 de agosto de 2010]

CONTRERAS HECTONY. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional. RRPP net Portal de Relaciones Públicas [En línea]. www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm. . [Citado el 27 de agosto de 2010]

Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. El cambio de la cultura organizacional. Consultado 29 de Agosto de 2010-Disponible URL: www.degerencia.com/articulo/el_cambio_de_la_cultura_organizacional

MINTZBERG, Henry. Nacimiento, objetivos y estructura de las organizaciones. Monografías. Consultado 27 de agosto de 2010. URL Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos24/organizaciones-objetivos/organizaciones-objetivos.shtml>

PONSSA, Eduardo. La identidad organizacional, los valores y paradigmas. Documentos temáticos. Consultado 27 de agosto de 2010. URL Disponible en: www.vet.unicen.edu.ar

10. ANEXOS

ANEXO A. Encuesta

ENCUESTA SOBRE EL COMITÉ GESTIÓN DEL CAMBIO

Esta encuesta se desea realizar con el propósito de saber y valorar qué tanto ha influenciado las campañas que se han hecho desde el Comité Gestión del Cambio y cuáles han sido las de mayor recordación.

Marque con una x la opción de respuesta que se acomode a su realidad en cada una de las siguientes preguntas:

CARACTERIZACIÓN:

Sexo: M__ F__

Edad: __

INFORMACIÓN PERSONAL:

1. ¿Ha participado de las actividades que realiza el Comité Gestión del Cambio?
Si__ No __

2. ¿Cómo considera las campañas que se han realizado?

- a. Malas
- b. Regulares
- c. Buenas
- d. Excelentes

3. ¿Cuál de las siguientes campañas ha generado mayor recordación en usted?

a. Unidos ganamos todos

b. Hoy es el día de...

c. Sí se puede...

¿Por qué?

4. ¿Cree usted que las actividades realizadas desde este Comité se deben seguir haciendo?

Si ___ No ___

5. ¿En qué aspecto de su vida, le aportan las campañas que se hacen desde Gestión del Cambio?

ANEXO B. Cartelera mes de octubre





Puntaditas

Junio 7 de 2010

Número 42

PROGRAMA DE ORDEN Y ASEO

El Programa de Orden y Aseo de C.I. Confecciones Colombia S.A. Se enmarca dentro de un proceso de mejoramiento continuo que parte de una política y acción del Comité Gestión del Cambio.

En la Compañía deseamos trabajar con estándares de calidad y bajos costos, por ello comenzamos este proceso mejorando las condiciones de orden, aseo y seguridad en todas las áreas con la mayor participación posible.

Cuando hablamos de orden y aseo, hacemos referencia a las condiciones de organización y limpieza adecuada de un lugar ya sea en el hogar, sitio de trabajo o ambientes abiertos.

Se maneja estándares adecuados de orden y limpieza cuando:

- Permanente mente elimina lo innecesario y clasifica lo útil.
- Adecúa espacios para almacenar materiales y poderlos localizar fácilmente.
- Cuenta con sitios o los adecúa para hacer una correcta disposición de residuos.
- Controla oportunamente escapes, derrames y goteras.



Beneficios de orden y limpieza:



- Se logra el mayor provecho del espacio.
- Se hace buen uso de los recursos disponibles.
- Se genera confianza en los clientes, proveedores y visitantes.
- Se aumenta nuestro rendimiento en el puesto de trabajo ya que, se reduce el tiempo invertido en la búsqueda de objetos.
- Se mantienen inventarios en el mínimo necesario.
- Se genera un ambiente de trabajo agradable.

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA



Puntaditas

Septiembre 24 de 2010

Número 47

RECOMENDACIONES QUE DEBEMOS APOYAR PARA EL BENEFICIO DE TODOS.

El Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA) visitó las instalaciones de las Empresas C.I. Confecciones Colombia S.A. y Fabricato Tejicóndor el pasado 10 de septiembre, por lo que siendo una entidad administrativa que ejerce funciones de planificación, de autoridad ambiental urbana y de transporte, recomendó a la Compañía, disminuir el consumo de agua en un 5% al consumo que se tiene hoy, y además, adecuar con trampa de grasa el lavadero de carros.

Siendo conscientes de la importancia que le debemos dar a estas medidas, sabemos que cada uno de nosotros aportaremos en beneficio de lo que se quiere lograr, dándole un buen uso al agua y acatando de la mejor manera esta recomendación.

Por otra parte, la trampa de grasa en el lavadero de carros, tiene un costo muy alto que la Empresa no puede cubrir, por lo tanto se suspenderá la lavada a partir del 1º. de octubre, medida que esperamos comprendan.



La justificación que da el Área Metropolitana para tomar estas medidas es que “el uso racional del recurso hídrico se ha convertido en una necesidad urgente y en muchos casos, la única alternativa para afrontar futuras crisis, dado que en varias regiones del país se está llegando al límite en el cual la demanda supera la oferta natural. Situación que viene creando serios traumatismos en el bienestar y desarrollo de la población en las regiones afectadas y más aún, en las actividades económicas que algunas veces deben suspenderse por falta de esta materia prima, fundamental para su normal operación”.



La autoridad ambiental, inició la implementación de la Ley 373/97 “Uso Eficiente y Racional del Agua”, por lo cual expide estos términos de referencia que apoyen la elaboración e implementación del “Programa Uso Eficiente y Racional del Agua – PUEYRA”.

Por todo lo anterior, crear conciencia de que todos debemos aportar para captar en gran medida estas recomendaciones, es importante no sólo para el beneficio de la Compañía sino también, para el de cada uno de nosotros y del mundo entero.

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA,
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

 Confecciones
Colombia

ANEXO E. Tarjeta de cumpleaños



ANEXO F. Pautas para mantener el buen servicio en la Compañía

PAUTAS PARA MANTENER LA BUENA IMAGEN Y EL BUEN SERVICIO DE LA COMPAÑÍA

La imagen de C.I. Confecciones Colombia S.A. depende mucho de la forma cómo la proyectan sus colaboradores en el servicio y contacto con los públicos tanto internos como externos.

Por lo anterior es importante tener en cuenta las siguientes pautas:

- Saludar, sonreír y ser amable.
- Mantener limpios, el escritorio, documentos, aspecto de vestir.
- Llevar siempre el carné que lo identifica como Compañía.
- Ser puntual en los compromisos.
- Ser prudentes en el lenguaje y en el comportamiento. Frenar el enojo, tratar de no perder el control.
- Mantener apagado o en vibración el celular mientras asiste a una reunión. En el puesto de trabajo debe estar en tono bajo, de modo que no perturbe a los demás.
- Llame a sus compañeros por su nombre, con respeto. Trate de no usar diminutivos y apodos.
- No consumir alimentos y bebidas en las oficinas. Utilizar los cafetines o el restaurante.
- Evitar corrillos, escándalos y risas estruendosas para no desconcentrar a los demás.
- Evitar llamar a sus compañeros por encima de los cubículos, es inadecuado y además interrumpe el trabajo.
- No correr por pasillos y escaleras.
- Mantener una postura adecuada durante las reuniones.
- Utilizar responsablemente los elementos de oficina, equipos, archivos y registros.
- Mantener instalado sólo el software autorizado por la Empresa.

NO LO OLVIDES!!!



ANEXO G. Invitación lanzamiento campaña “UNIDOS GANAMOS TODOS”



TODOS GANAMOS SI PERMANECEMOS UNIDOS

***TE INVITAMOS ESTE VIERNES 4 DE JUNIO PARA
QUE UNIDOS CONSTRUYAMOS ESTE MES***

HORA: 3:00 P.M

LUGAR: PARQUEADERO ÁREA ADMINISTRATIVA

COMITÉ DE GESTIÓN DEL CAMBIO



ANEXO H. Volante campaña “HOY ES EL DÍA DE...”

Dentro de las metas que tiene el programa de Orden y Aseo está implementar la campaña en todas las áreas de la Compañía, para lo cual los representantes del Comité de Gestión del Cambio realizarán continuamente inspecciones en todos los puestos de trabajo para verificar el cumplimiento y la participación en el programa.

El programa del mes de Julio tiene una frase que lo identificará:

“HOY ES EL DÍA DE...”

Pon atención a las campañas de promoción, divulgación e información del programa.

TE TRAERÁ MUCHOS BENEFICIOS!!



PRÓXIMAMENTE MÁS INFORMACIÓN...

COMITÉ DE GESTIÓN DEL CAMBIO



ANEXO I: Carta a un compañero (Campaña “HOY ES EL DÍA DE...”, Programa Orden Y Aseo)

El siguiente texto es una carta que llegó hace algunos días al Departamento de Comunicaciones, debido a una apreciación de un cliente de C.I. Confecciones Colombia S.A. Quien visito la Compañía en días anteriores, llevándose una percepción no muy buena del orden que se tenía en las oficinas. Por lo que hizo llegar esta carta dirigida a un compañero de trabajo.

Una situación de la vida real que puede presentarse en su oficina o en la mía.

El desorden en algunas de las oficinas parece ser frecuente y un motivo de malestar para los compañeros, los jefes, los encargados del aseo y para el empleado mismo, pero hay tácticas asertivas que surten el efecto esperado, mucho más que la detestable cantaleta. ¡Quién lo creyera!

Querido compañero(a):

Entré a tu oficina a dejar las carpetas que me prestaste, pero no había donde ponerlas. En un instante de ofuscación quise dejarlo todo junto a la puerta, en el suelo, pero me arrepentí porque de pronto pasaba la niña del aseo y las confundía con el papel para reciclar y mejor dicho... Segundos después pensé que eres mi compañero (a) , no mi enemigo (a) y que algún día entenderás que este desorden no es bueno.

Mientras tanto, decidí darte una mano con el desorden que encontré, aunque por un instante pensé que era alcahuetería, pero creo que más que eso, es una estrategia que busca tu reflexión.

Trapo en mano, me dispuse a ordenar. Lista de lo encontrado:

Pedazo de cinta pegante, enrollada e inservible, pegado encima del escritorio.
¿Me puedes contar para qué lo usas?

Envoltura de chocolatina. Si es para conseguir la boleta de un concierto te fregaste: está en la basura.

Pitillo de jugueto mordido en una punta... ¿Se te olvido botarlo?

Papeles limpios y usados regados por todas partes, encima y debajo del computador, y a veces preguntas: ¿qué se me hizo el papel que yo tenía aquí?

El colbón y el pega stick estaban destapados. Las tapas no estaban.

Estampitas de varias Vírgenes, seguro las necesitas cuando algo se te pierde o te sale mal.

Las últimas ediciones de ADN, ¿si las leíste todas?

Carpetas con información de 2009 hacia atrás... ¿todavía las consultas?

El Boletín Puntaditas impresas de todo este año, ¿por qué las imprimes? creo que no es necesario.

Todos los cajones estaban entreabiertos y todo lo que guardas en ellos se asomaba.

Creí que había terminado, pero me atreví a abrir el último cajón. ¡Dios mío! Adentro todo se movía, como un enjambre de abejas africanas. Todo estaba debidamente arrugado y embutido con la delicadeza de quien no tiene un minuto.

Servilletas dobladas en dos, en cuatro y hasta partidas... ¿las estas coleccionando?

Había empaques de mecato, consumido total o parcialmente, marcadores buenos y malos, tirillas de compras de hace dos años, las colillas de pago de toda tu vida laboral en esta empresa. ¡Aleluya! Apareció el CD que prometiste prestarme hace días, claro que carátula y disco tampoco estaban juntos, una caja de bolígrafos sin bolígrafos y dos monedas que te dejo sobre el escritorio. Encontré también tus pastillas, esas que te mandan para las alergias, pero era tal el caos en tu escritorio que hasta la Loratadina estaba estornudando.

Ahhh y me queda una duda: si así está tu escritorio ¿cómo estará tu computador? lleno de carpetas y de información que no has depurado.

Ahí te dejo todo organizado. Y ojalá te sirva de lección.

**TÚ PUEDES ALCANZAR
LO QUE HAY DENTRO
DE TÍ...**



**TÚ PUEDES SER TODO
ESO QUE TE HACE
FELIZ...**



ANEXO K. Lanzamiento campaña “SÍ SE PUEDE...”

