

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL
TEXTO COMPLETO**

Bogotá D.C., junio 09 de 2011

Tesis Trabajo de Grado

**Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Cuidad**

Estimados Señores:

Nosotros, Sandra Castillo Rico, Bertha Isabel Guerrero Fonseca y Luis Efrén Suarez Mesa, identificados con cédulas de ciudadanía número 52.559.562, 51.963.854 y 79.371.069 respectivamente, autores de trabajo de grado titulado "*Cómo Mantener Motivado al Personal en Épocas de Crisis*" presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos; autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

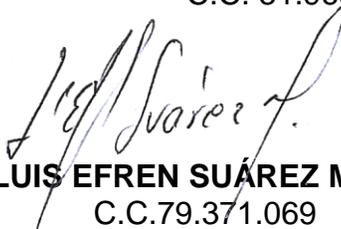
- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "***Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores***", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Atentamente,


SANDRA CASTILLO RICO
C.C. 52.559.562


BERTHA ISABEL GUERRERO FONSECA
C.C. 51.963.854


LUIS EFREN SUÁREZ MESA
C.C.79.371.069

¿CÓMO MANTENER MOTIVADO AL PERSONAL
EN ÉPOCAS DE CRISIS?



SANDRA CASTILLO RICO
BERTHA ISABEL GUERRERO FONSECA
LUIS EFRÉN SUAREZ

Especialista en Gerencia de Recursos Humanos
Tesis de grado

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
BOGOTÁ
2011

Resumen

Todas las empresas pasan por épocas de crisis, ante las cuales sus integrantes pueden sentirse desmotivados, ocasionando un mayor deterioro de la compañía, ya que los empleados al no estar en buenas condiciones laborales no propenden por trabajar en pro de superar la crisis, sino que no desarrollan correctamente sus funciones, tendiendo empeorar la crisis.

A nivel nacional existen casos de empresas que han sufrido crisis y aún así han logrado sobresalir nacional e internacionalmente, como el caso de la firma VOGUE y colchones EL DORADO, expuestos en el libro a puro pulso de Hollmann Morales.

Para la investigación se utilizó método de Investigación Acción Participativa (IAP) cuya finalidad es cambiar la realidad y afrontar los problemas de una población a partir de sus recursos y participación; esta se encuentra basada en cuatro fases.

Se tomó una muestra representativa cincuenta colaboradores de una empresa del sector productivo, 40 de ellas pertenecen al nivel operativo y los 10 restantes al nivel táctico. Al aplicar el método IAP los resultados confirmaron que la motivación es un factor determinante dentro de aquellas organizaciones que atraviesan por crisis financieras y confirmamos así diferentes planteamientos de algunos de los autores referenciados:

Carrión (2007), para analizar la situación actual de crisis primero debemos analizar el entorno.

Carrión (2007) y Gómez (1997), analizar las fortalezas con que cuenta la compañía.

Se debe realizar también un análisis de las debilidades, fomentando la capacitación del personal y un aumento en el nivel de participación del mismo.

Existen tres factores que intervienen en la dinámica y en la estructura de la empresa:

- La cultura organizacional: que se puede ver modificada por la crisis, ante lo cual se debe preparar a los trabajadores, para evitar posteriores renuencias ante los mismos, aunque esto no se presentó en nuestra empresa objeto de estudio.
- Estilo de liderazgo (según Castro y Nader) participativo, el que se da al interior de la organización porque los jefes escuchan a los colaboradores incluyéndolos en la toma de decisiones. Según Álvarez: Aunque se evidencia buen nivel de motivación de los colaboradores, es necesario implementar un estilo de comunicación que incremente la eficacia y competitividad, fomentando la participación y estableciendo canales de entendimiento adecuados en los grupos de trabajo.
- Las estrategias de comunicación, principalmente interna con transmisión clara y sencilla de los mensajes por medios internos.

Para nuestra empresa objeto de estudio, según la investigación se plantean las siguientes propuestas:

- Incentivar la participación y generación de ideas innovadoras al interior de la organización que propendan por el desarrollo integral de la misma.
- Establecer una política de compensación clara que beneficie la estabilidad económica de la organización y de los colaboradores.
- Reorientar la evaluación de desempeño de los colaboradores en búsqueda del beneficio individual y colectivo.

Abstract

All the companies go through crisis times, to which its members can feel unmotivated, causing further deterioration of the company, because if employees aren't in good working conditions tend not to work towards overcoming the crisis and don't develop properly its functions, tending to make the crisis worst.

Nationally there are cases of companies that have suffered crises and yet they have excelled national and international as in the case of VOGUE and mattresses EL DORADO, exposed in the book "a puro pulso" by Hollmann Morales.

For research we used the method of Active Participation Research (APR) which objective is to change reality and face a population troubles from its resources and participation; it's based on four stages.

We took a representative sample of fifty helpers of a Productive Sector Company, 40 of them belong to operative level, 10 left to tactic level.

By implementing the APR method, the results confirmed that motivation is a determining factor in those organizations that are experiencing financial crisis and confirmed like that the approaches of some of the authors we referee mentioned:

Carrión (2.007), to analyze current situation we should first analyze the environment.

Carrión (2007) y Gómez (1.997) Analyze the strengths the company has.

It should be done an analysis of the weakness, promoting staff capacitation and an increase on participation levels of the same.

There are three agents involved on dynamic and company structure:

- Organizational culture: Which can be modified by crisis, to what company should prepare its workers, to avoid subsequent unwillingness to the same, although this didn't happened in our company under study.
- Leadership Kinds: (according to Castro and Nader) Participative, which occurs within the organization because managers listen the helpers, including them in the decision-making. According to Álvarez: Although there is good evidence of helpers motivation, is necessary to implement a style of communication that increase efficacy and competitiveness, promoting participation and establishing understanding channels appropriate for working groups.
- Communication strategies: Mainly intern with clear and simple messages transmission by internal means.

For our organization under study, according to the investigation there are proposed following ideas:

- To encourage participation and generation of innovating ideas inside the organization, which tend to the integral development of the same.
- To establish a clear compensation policy, which benefit the economic balance of organization and helpers.
- Redirect performance evaluation of helpers in seek of individual and collective benefit.

CONTENIDO

	Pág.
Introducción	8
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Marco Teórico	11
Método	24
Resultados	29
Discusión	40
Propuesta	45
Referencias	49
Anexos	52

Introducción

A través de su proceso de desarrollo las organizaciones atraviesan por diferentes etapas y algunas de estas se caracterizan por representar para la organización momentos de crisis. Es aquí donde consideramos que la motivación cumple un papel muy importante ya que en la medida en que los directivos (entre ellos la gerencia de recursos humanos), logren identificar y establecer estrategias que mantengan motivado al personal a seguir adelante; podríamos afirmar que la crisis se ha superado en un gran porcentaje.

Es necesario entonces identificar cuáles son los factores que originaron la crisis (diferenciándolos de los síntomas) y cómo estos han afectado al personal de las diferentes áreas de la organización.

El tema de estudio de nuestro trabajo de investigación se centra en ¿Cómo mantener motivado al personal en épocas de crisis?, para tal fin nos hemos planteado las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo la motivación contribuye a superar épocas de crisis de manera exitosa al interior de una organización?

¿Cuáles son las estrategias de motivación a emplear en tiempos de crisis?

¿Cuál es el rol que debe desempeñar el gerente de recursos humanos dentro del proceso de motivación a los empleados en tiempos de crisis?

Para dar respuesta a estos interrogantes, basaremos nuestra investigación en la metodología de Investigación Acción Participativa (IAP), la cual se basa en la participación activa de los miembros de la empresa objeto de estudio.

Los resultados obtenidos de esta investigación serán los que orienten la propuesta estratégica que el grupo de investigación brindará a la empresa objeto de estudio.

A fin de responder nuestra pregunta de investigación no basaremos en fundamentos teóricos proporcionados por autores como Mitroff sobre las fases de la crisis, Agostine gestión de la crisis, Álvarez con su tema de la comunicación, Porret en el tema de la motivación, entre otros.

Los temas requeridos para contextualizar y dar respuesta al interrogante de investigación comienzan con el análisis que del entorno se debe hacer para conocer la realidad interna y externa de la organización, posteriormente es necesario tratar los temas de estrategia corporativa, motivación, gestión de crisis en la cual se tendrán presentes los siguientes aspectos: cultura organizacional, estilos de liderazgo y estrategias de la comunicación, dentro de los estilos de liderazgo también plantearemos el tema de prácticas de gestión humana, para finalmente llegar al tema de los resultados exitosos que sería nuestra meta dentro de esta investigación.

El estudio pretende brindar un acercamiento a la crisis que atraviesa la empresa objeto de estudio a fin de ofrecer alternativas de motivación que propendan por el desarrollo integral de la organización, se evidencia la necesidad de realizar el presente estudio debido a la crisis financiera por la que atraviesa la organización y se propone brindar herramientas que faciliten la gestión de la crisis el interior de la organización.

Objetivos

Objetivo general

Describir algunas estrategias que permitan al área de gestión humana de una organización que atraviesa por una época de crisis financiera, mantener motivado al personal que hace parte de ella.

Objetivos específicos

Determinar la importancia de la motivación del personal de una organización en crisis financiera orientándola a resultados exitosos.

Establecer algunas estrategias de motivación que minimicen la crisis al interior de la organización.

Explicar el rol del gerente de recursos humanos dentro de los procesos de motivación a los colaboradores en tiempos de crisis.

Marco Teórico

Las empresas son organizaciones dinámicas, es decir que se encuentran en constante desarrollo, pero este desarrollo se ve muchas veces obstaculizado por momentos de crisis ya sea de carácter financiero, comercial, laboral, entre otros. Entonces, ¿cómo mantener motivado al personal en épocas de crisis?, para resolver este interrogante consideramos importante que la organización realice un análisis de su entorno y de esta manera estructurar y definir las estrategias que apoyarán el proceso de desarrollo de las mismas; los principales objetivos del análisis del entorno son detectar: oportunidades y amenazas, factores claves de éxito y posibles fuentes de ventajas competitivas, Gómez (1.997). Para el estudio de nuestro caso, a su vez es pertinente tener en cuenta las cinco etapas claves enunciadas por Carrión (2.007, p. 62):

1. “Comprender y valorar la naturaleza del entorno.
2. El análisis del entorno general; en el que se identifican los principales factores del entorno que influyen en la organización.
3. El análisis del entorno específico; que busca identificar factores necesarios para competir en determinado sector.
4. Identificar la posición competitiva de la organización.
5. Identificar las oportunidades sobre las que la organización piensa basar su estrategia y las amenazas que debe superar”

El análisis del entorno nos brinda un panorama certero de la situación real de la organización y además nos proporciona las herramientas para identificar las estrategias corporativas, estas

estrategias surgen como una manera de hacer frente a los cambios, pero ¿qué es estrategia?, según Hax y Majluf, (1.993 pp. 24 -25, 256 - 257).

El concepto de estrategia abarca el propósito general de una organización, por tal motivo nos plantean una serie de características que nos ofrecen una definición más global de la misma:

- Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo.
- Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar.
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus acciones respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y las fortalezas y debilidades de la organización.
- Abarca todos los niveles jerárquicos de la firma
- Define la naturaleza de las contribuciones económica y no económica que se pretende hacer a sus grupos asociados.

Es así como la estrategia surge como un mecanismo para dar respuesta a una serie de oportunidades y amenazas que surgen tanto a nivel interno como externo donde se debe tener en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. De esta manera se puede pensar en alinear la estrategia con la organización como lo afirma Bennett (2001 pp 18-26).

En este orden de ideas podemos afirmar que en la medida en que se realice un verdadero reconocimiento del entorno general y específico de la organización, se identifiquen las fortalezas y debilidades de la misma y se tenga claro las verdaderas oportunidades que surgen de la crisis por la que se esté atravesando en el momento, tendremos claro que es en este escenario en donde el área de recursos humanos apoyado por la gerencia general y todos los colaboradores de la organización tendrán el poder de transformar la crisis en oportunidades y es aquí donde la motivación juega un papel importante dentro de todo este proceso transformador.

“La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo a realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión” (Porret, 2006, p. 86).

Porret establece que existen diferentes factores que influyen en la motivación y que estos pueden ser de carácter externo o interno, dichos factores son:

Figura 1. Factores que influyen en la motivación (Porret, 2006)

EXTERNOS	AUTONOMIA	Deseo de ocupar un cargo que le permita a un individuo expresar su creatividad e ideas de forma independiente
	RETRIBUCION ECONOMICA	Deseo de una persona por lograr un empleo que le garantice los ingresos necesarios para satisfacer sus necesidades personales, familiares y sociales
	VENTAJAS SOCIALES	El individuo busca conseguir un cargo que le dé un status dentro de la organización y en su entorno social
	SEGURIDAD EN EL ENTORNO LABORAL	Los individuos siempre están en búsqueda de un empleo que no ponga en riesgo su integridad tanto física como psicológica, lo que implica buscar organizaciones que tengan estándares de seguridad óptimos en los que se minimice el riesgo de sin estrabilidad laboral
	DESARROLLO PROFESIONAL Y LA PROMOCION	El individuo siempre está en búsqueda de una organización que le permita ejercer su profesión y seguir capacitándose para ascender dentro de esta.
	ESTABILIDAD EN EL EMPLEO	Se reduce el interés por trabajos que no garanticen estabilidad laboral ya que los proyectos a mediano y largo plazo cobran mayor importancia día a día.
	PRESTIGIO PROFESIONAL	El éxito y el prestigio son factores determinantes dentro de la motivación de un ser humano
	COMUNICACIÓN	La comunicación efectiva garantiza el sentido de pertenencia de cada uno de los integrantes de la Organización
INTERNOS	ESTADO DE ANIMO INTERNO	Se debe tratar de entender los estados de ánimo de los colaboradores para conocer la etapa en la que se encuentran y el nivel de producción derivado de ello
	TENDENCIA A LA CREATIVIDAD	Lla organización debe tratar de identificar las habilidades creativas de sus colaboradores a fin de tomar partido de ellas estimulándolas y proporcionando los medios técnicos e intelectuales para su desarrollo
	SITUACIONES DE STRES	Todas las personas asumen y manejan el estrés de una manera diferente por lo que la organización debe estar dispuestas a brindar herramientas para que manejen su estrés.

La motivación se convierte entonces en uno de las herramientas para afrontar la crisis en las organizaciones; dentro de las teorías que tratan el tema de la gestión de crisis la que más se ajusta a nuestro tema de investigación es la de Herzberg, la cual reveló que “no había relación coherente entre los conceptos productividad y felicidad, ya que a veces era positiva y otras veces negativa” (Porret, 2006, p. 211).

También se establece allí que existen dos tipos de factores que afectan la motivación en el trabajo:

- Los ajenos al trabajo.
- El trabajo en sí mismo (este factor es el que apoya nuestro trabajo de investigación) ya que aporta a los factores motivacionales como: ¿He logrado algo?, ¿Mi trabajo es tan interesante como para pensar en el después de la jornada laboral?, ¿Me lo reconocen? Es decir, responsabilidad, realización y conocimiento; para ello es bueno la promoción, delegación de responsabilidades, libertad y ampliación del puesto o funciones.

Uno de los meritos de la teoría de Herzberg (Porret, 2006), es que esta ha generado un modelo de aplicación conocido como enriquecimiento del trabajo.

En nuestro caso consideramos pertinente relacionar la motivación con los factores internos y externos que están produciendo la crisis al interior de la empresa objeto de estudio. ¿Cómo determinar si una organización se encuentra en estado de crisis?, esto se evidencia por los síntomas que se presenten al interior de ella; al respecto, Pinkas (1999, p.198), refiriéndose a la crisis financiera señala que algunos síntomas son:

Figura 2. Síntomas que evidencian la crisis (Pinkas, 1999)

SINTOMA	DESCRIPCION
La participación del mercado ha declinado en forma continua y pronunciada en un periodo de 24 a 12 meses	Se establecen argumentos como: la dinámica del mercado, la agresiva competencia y la caída de la demanda del producto, pero como en el síntoma anterior buscamos agentes externos y no analizamos la situación interna.
Los buenos gerentes y el personal mas tecnificado abandonan la organización	Los directivos se sienten culpables de la situación y deciden retirarse; algunos directivos sienten que ante la crisis no hay salida y sienten la incapacidad de dar una contribución efectiva a la situación, la negligencia o el olvido, los directivos creen que la organización ya no necesita encausar esfuerzos en temas como la planeación y el entrenamiento.
La autoestima de la empresa se deteriora	La iniciativa privada cae, no hay generación de ideas ni intercambio de información.
Las instalaciones decaen	El estándar de calidad y limpieza decae, las maquinas solo se alegran cuando se averían y no de manera preventiva.
La compañía tiene dificultades para generar efectivo	O está consumiendo el mismo más rápido que al ritmo que este ingresa.
Los niveles de inventario exceden los niveles normales	De 3 a 4 meses y lo más importante, no reflejan el mix de productos que pide el mercado para la línea a nivel minorista.
Reducción de gastos	produce una marcada reducción en investigación y desarrollo de productos nuevos así como en publicidad y promoción.
Capacidad instalada	Funciona al 60% y en el futuro se esperan incrementos no mayores al 10%.

Según Mitroff, (2000, p.58-61), la crisis presenta algunas fases a saber:

1. “Detección de señales: se refiere a la identificación de aquellos síntomas que denotan crisis.
2. Preparación y prevención: hace referencia a establecer un plan de acción para evitar al máximo la crisis.
3. Contención de daños: buscar evitar que la crisis afecte todas las áreas de la organización.

4. Implementación de programas de reanudación de actividades: se logra implementando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
5. Análisis de experiencias propias y de otras organizaciones”

Complementando a Mitroff, la revista Harvard Business Review en su artículo Gestión de la Crisis (Agostine 2001, p.14) destaca seis etapas a saber:

Figura 3. Etapas de la crisis (Agostine, 2001)

ETAPA	DESCRIPCION
EVITAR LA CRISIS	Consiste en la prevención donde es pertinente realizar una lista de todos aquellos factores que puedan causar inconvenientes al interior de la organización, posteriormente se realiza una reflexión sobre las posibles consecuencias que puede traer cada uno de estos problemas y se realiza un cálculo del costo de la prevención de dichos problemas
EVALUAR LAS SEÑALES DE ADVERTENCIA	Indicadores como rumores y sospechas que persisten, quejas frecuentes de los clientes, , el permitir que los directivos actúen de acuerdo a su criterio sin normas o parámetros definidos en cuanto a toma de decisiones tales como la contratación del personal, las prácticas de venta y supervisión, el servicio al cliente, los procesos críticos de la operación, etc
PERCATARSE DE LA CRISIS	Aceptar la existencia de la crisis, para tal fin es necesario realizar un análisis integral del entorno y no quedarse solo en los aspectos de carácter técnico ya que esto podría influir negativamente en el concepto de crisis, se requiere de investigadores interno y externos a fin de conseguir un entendimiento completo de la crisis
CONTENER LA CRISIS	Clasificar los problemas y centrarse en el más urgente, para tal efecto es necesario hacer un uso adecuado de la información con el fin de no generar falsas expectativas al interior de los miembros de la organización que imposibiliten la identificación del verdadero problema y por ende no se puedan implementar las estrategias de contingencias pertinentes
RESOLUCION DE LA CRISIS	Es necesario actuar con rapidez ya que de lo contrario la crisis se incrementaría tocando otros aspectos importantes de la organización y de otro lado incrementaría el nivel de ansiedad de los miembros de la organización y los clientes de la misma.
CONSEGUIR BENEFICIOS DE LA CRISIS	Conseguir beneficios de la crisis, cuando la crisis se ha gestionado de una manera apropiada siempre dejara beneficios que recoger, uno de los más importantes es la confianza que se refleja tanto en el talento humano de la organización como en sus clientes externos ya que esto garantiza que esta organización estará siempre atenta a prevenir las crisis, pero sobretodo a realizar planes de contingencia adecuados cuando estas se presenten.

Además de conocer los síntomas o factores que desencadenan la crisis es necesario tener en cuenta tres factores que intervienen directamente en la estructura y dinámica de las organizaciones estos son:

- La cultura organizacional, entendida como el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa"(Gross 2008), juega un papel importante tanto en la identificación y estructuración de estrategias como en la implementación de las mismas; las estrategias traen consigo cambios que en ciertas oportunidades pueden chocar con la cultura organizacional, de tal forma que es necesario informar a los integrantes de la organización de los beneficios que dichos cambios puede tener para la misma.

Las características de la cultura que más impactan la motivación en épocas de crisis son:

Figura 4. Características de la cultura (M. Gross, 2008)

INICIATIVA INDIVIDUAL	En la mayoría de los casos la responsabilidad e independencia de los colaboradores se ve alterado al momento de enfrentar una crisis.
TOLERANCIA AL RIESGO	Los colaboradores minimizan el grado de ánimo y se resisten a asumir riesgos.
CONTROL	Se incrementa el número de reglas para controlar a los colaboradores con el fin de evitar su deserción
IDENTIDAD E INTEGRACION	El nivel de integración al interior de los grupos de trabajo se reduce a fin de buscar el beneficio individual.
SISTEMA DE INCENTIVOS	En una crisis financiera los incentivos se reducen buscando el equilibrio económico de la empresa.
TOLERANCIA DEL CONFLICTO	Se reduce el grado en el que los colaboradores son animados a conciliar los conflictos
MODELO DE COMUNICACIÓN	Se reduce y restringe el nivel de comunicación al interior de la organización.

Para nuestro tema de estudio es necesario tener en cuenta que la cultura organizacional nos brindará los primeros lineamientos de intervención y de acuerdo a estos, buscaremos mecanismos que permitan concertar las estrategias con la cultura organizacional de la compañía.

Conocer la cultura organizacional de la compañía también nos orientará sobre la mejor manera de motivar a los colaboradores sin llegar a romper con esquemas preestablecidos o con el clima laboral existente.

- Los estilos de liderazgo, un verdadero líder debe estar en capacidad de identificar y utilizar el estilo de liderazgo que más se ajuste a las necesidades y cultura organizacional. Según Castro y Nader (2004, p.50), existen cuatro estilos de liderazgo: directivo, considerado, participativo y orientado a metas.

El estilo que más se ajusta a nuestro tema de estudio es el “participativo: “estos líderes hacen participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización”.

- Las estrategias de comunicación, el desarrollo tecnológico y social del mundo actual exige que las estrategias comunicativas se encuentren acorde con dichos adelantos tecnológicos, para potencializar el desarrollo de la organización. Las estrategias comunicativas en primera estancia deben ser direccionadas por el área administrativa quienes serían los encargados de brindar las pautas necesarias para establecer unos adecuados y eficaces canales de comunicación.

Bien lo afirma Manucci (2006), “la comunicación es el eje que permite vincular la actividad productiva de una organización con las realidades de sus diferentes públicos externos e internos” (p.70).Teniendo en cuenta el anterior planteamiento, nos enfocaremos en aquellas estrategias que se deben tener en cuenta para superar la crisis al interior de la organización.

Estrategias de comunicación internas en épocas de crisis:

“La comunicación interna dinamiza el entramado social de la organización dotándola de una filosofía de acción y alcanza las energías internas de los integrantes de la misma para lograr mayor eficacia y competitividad” (Álvarez, T. y Caballero, M., 1998. p. 73). La comunicación a su vez afianza y fortalece la cultura organizacional, es así como la comunicación se convierte en piedra angular para llevar a cabo un efectivo proceso motivacional con los integrantes de nuestra organización.

En la medida en que exista una comunicación asertiva que nos permita identificar las necesidades y formas de pensamiento de los colaboradores de la organización, podemos complementar el análisis que se haga del entorno y fortalecer las estrategias, todo esto dentro del marco de una cultura organizacional que se fortalece también gracias a los procesos comunicativos llevados a cabo al interior de la organización.

La comunicación interna sirve para:

- Contar la historia económica de la empresa y de su colectivo humano informando, informando y reformando la cultura de la empresa.

- Unir pensamientos favorables a la cohesión, (optimizando el desarrollo organizacional) y actitudes favorables a la coherencia en las tareas (agilizando y dando calidad a los procesos), implicando a todos los componentes de la empresa.
- Obtener nuevos comportamientos y nuevas mentalidades proyectando un lenguaje común en toda la empresa y una voluntad de hacer juntos.(Álvarez, et al.,1998)
- Pero en todo esto, ¿cuál sería la gestión del área de recursos humanos dentro de la organización? Pues bien consideramos que como primera medida esta área debe garantizar la vinculación de todos y cada uno de los colaboradores (especialmente los directivos) dentro del los procesos llevados a cabo por la organización. Esto nos brindará nuevas perspectivas para enriquecer el análisis del entorno ya que se tendrán en cuenta diferentes formas de pensamiento, a su vez se podrán establecer estrategias más certeras donde la mayoría de los integrantes de la organización se conviertan en agentes participativos y de la misma manera se vean beneficiados por estas estrategias.

El área de recursos humanos también debería propender por establecer e implementar canales de comunicación clara y efectiva que garanticen que los procesos llevados a cabo al interior de la organización sean entendidos, concertados y acatados por todos. Tengamos en cuenta que el simple hecho de escuchar al otro por si sola se convierte en una forma de motivación.

Solo así se puede garantizar que la motivación o cualquier otro proceso sean realmente efectivos al interior de las organizaciones y de esta manera garantizar que estos procesos tendrán resultados exitosos y por qué no innovadores dentro de cualquier organización

Muchas organizaciones a nivel nacional han sufrido crisis en su interior, sin embargo este factor no se ha convertido en un obstáculo para continuar, por el contrario a servido de punto apoyo para identificar las verdaderas fortalezas de la organización y de esta manera se han logrado implementar estrategias que han convertido estas empresas en organizaciones exitosas a nivel nacional e internacional, a continuación presentamos algunos casos exitosos:

Caso Vogue

La propietaria de la firma VOGUE, la señora María de Chavéz, tuvo que atravesar varias crisis de carácter económico durante el proceso de consolidación de su empresa, sin embargo ella atribuye el éxito de la misma a la perseverancia, contar con personas entendidas en el tema de la cosmetología en el país, asumir riesgos y al carácter y talante del líder que durante mucho tiempo fue ella misma.

Uno de los riesgos que asumió fue “...cuando tomo la decisión de sacar prestados, como fuera, trescientos millones de pesos para financiar la ampliación que la sacaría de simple bodega-deposito-fabrica, a una planta tecnificada...” (Morales Hollmann; A Puro Pulso, Círculo de Lectores, p.42).

Vogue comenzó en un garaje del barrio Santafé en Bogotá donde preparaba esmaltes para uñas en ollas de cocina, actualmente su nomina es de 1.050 empleados y sus productos son exportados a varios países. En cuanto a la crisis la señora María de Chávez en el libro a puro pulso de Hollmann Morales afirma: “hay que trabajar mucho, con tenacidad; si uno se cae, tiene que volverse a levantar inmediatamente y con más fuerza. Hay que tener una idea fija de lo que se quiere hacer, insistir e insistir y en la medida como lo haga, logra su propósito... (Morales Hollmann; A Puro Pulso, Círculo de Lectores, p. 48).

Caso Colchones el Dorado

El señor Gumersindo Gómez Caro, propietario de la firma afirma que desde muy niño identifico sus habilidades para los negocios, en su Empresa se enfrento a muchas crisis, sobretodo de carácter económico, pero este factor nunca lo desanimo, por el contrario el riesgo fue una de los factores desencadenantes de su éxito, de otro lado siempre busco la innovación a partir de maquinas que él mismo fabricaba, las cuales le generaron ventajas frente a la competencia, actualmente es líder en su campo a nivel nacional.

Un ejemplo de su pensamiento innovador se evidencia cuando afirma en el libro A todo Pulso de Hollmann Morales “Asumí un desafío que creo que es lo más importantes de esa época de mi vida. Me hice a la idea loca y estúpida, que dizque yo me iba a inventar una máquina de hacer resortes o si no, dejaba de hacer colchones.”...(p. 73). Gumersindo también afirma” Mi intención ahora es abandonar poco a poco el mercantilismo, hay que humanizar la empresa, pero primero al dirigente, luego al trabajador y después al comprador. Este sería un verdadero proceso de calidad total”. Razón tiene don Gumersindo al afirmar que primero debemos humanizar a los directivos de las organizaciones ya que como líderes son los encargados de impartir y transmitir los procesos que son representativos para la empresa.

El libro Gestión de crisis convertirlas en oportunidades de Harvard Business Essentials, señala que las empresas deben descubrir crisis potenciales, convirtiendo la identificación del riesgo en un componente habitual de planificación y evaluación del negocio, identificándolo en todos los niveles involucrando en ello al personal clave, buscando tanto al interior como fuera de la empresa y pensando cómo podría perjudicar a la empresa, lo cual le permitirá a la empresa contar con un programa sistemático que evite la crisis.

Señala también que las empresas pueden prepararse ante las amenazas de la crisis formando un equipo de gestión de crisis con personas flexibles y decisivas que tengan capacidad de organización y de actuación ante cualquier situación de crisis que llegare a presentarse y que este equipo debe contar con planes de contingencia. La crisis puede reconocerse si se dan situaciones tales como una discontinuidad técnica, una resistencia pública a la innovación, rumores y sospechas que persisten.

Método

La metodología de investigación que se utilizará para el estudio de caso es la Investigación Acción Participativa (IAP) que es un método de investigación y aprendizaje colectivo de la realidad que se basa en un análisis crítico con la participación activa de los grupos implicados, que se orienta a estimular la práctica transformadora y el cambio social.

El método de la IAP combina dos procesos, el de conocer y el de actuar, implicando en ambos a la población cuya realidad se aborda. Este tipo de investigación proporciona a las comunidades y a las agencias de desarrollo un método para analizar y comprender mejor la realidad de la población (sus problemas, necesidades, capacidades y recursos), y les permite planificar acciones y medidas para transformarla y mejorarla. Es un proceso que combina la teoría y la praxis, y que posibilita el aprendizaje, la toma de conciencia crítica de la población sobre su realidad, su empoderamiento, el refuerzo y ampliación de sus redes sociales, su movilización colectiva y su acción transformadora.

En cada proyecto de IAP, sus tres componentes se combinan en proporciones variables. a) la investigación consiste en un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad estudiar algún aspecto de la realidad con una expresa finalidad práctica. b) la acción no sólo es la finalidad última de la investigación, sino que ella misma representa una fuente de conocimiento, al tiempo que la propia realización del estudio es en sí una forma de intervención. c) La participación, significa que en el proceso están involucrados no sólo los investigadores profesionales, sino los colaboradores de la organización, que no son considerados como simples objetos de investigación sino como sujetos activos que contribuyen a conocer y transformar su propia realidad.

La finalidad de la IAP es cambiar la realidad y afrontar los problemas de una población a partir de sus recursos y participación, lo cual se plasma en los siguientes objetivos concretos:

a) Generar un conocimiento liberador a partir del propio conocimiento, que va explicitándose, creciendo y estructurándose mediante el proceso de investigación llevado por la propia población y que los investigadores simplemente facilitan aportando herramientas metodológicas.

b) Como consecuencia de ese conocimiento, dar lugar a un proceso de empoderamiento y al inicio o consolidación de una estrategia de acción para el cambio.

c) Conectar todo este proceso de conocimiento, empoderamiento y acción, de tal forma que se genere un entramado horizontal y Vertical que permita la ampliación del proceso y la transformación de la realidad.

En la IAP se siguen básicamente cuatro fases, aunque no siempre se diferencian nítidamente unas de otras:

a) La observación participante: en la que el investigador se involucra en la realidad que se estudiará, relacionándose con sus actores y participando en sus procesos.

b) La investigación participativa: en la que se diseña la investigación y se eligen sus métodos, basados en el trabajo colectivo, la utilización de elementos de la cultura popular y la recuperación histórica. El investigador presenta al grupo los diversos métodos disponibles para la obtención de información, explicándoles su lógica, eficacia y limitaciones, para que aquél los valore y elija en base a los recursos humanos y materiales disponibles. Para la recogida de información se usan técnicas como la observación de campo, la investigación en archivos y bibliotecas, las historias de vida, los cuestionarios, las entrevistas, etc. La información es recogida, y luego sistematizada y analizada.

c) La acción participativa: implica, primero, transmitir la información obtenida al resto de la comunidad u otras organizaciones, mediante reuniones, representaciones teatrales u otras técnicas, y, además, con frecuencia, llevar a cabo acciones para transformar la realidad.

d) La evaluación: sea mediante los sistemas ortodoxos en las ciencias sociales o simplemente estimando la efectividad de la acción en cuanto a los cambios logrados, por ejemplo en cuanto al desarrollo de nuevas actitudes, o la redefinición de los valores y objetivos del grupo (Guzmán et. al, 1994).

La importancia de implementar esta metodología en el proceso investigativo está en que en la medida en que la investigación se realice de manera participativa, tomando una muestra representativa de los colaboradores de una organización que atraviesa momentos de crisis, podemos tener diferentes puntos de vista de la problemática y a su vez identificar diferentes posibles soluciones que nos lleven a la construcción colectiva de estrategias que redunden en el beneficio colectivo y organizacional de la empresa, incrementando el sentido de pertenencia de los colaboradores y estableciendo un modelo de gestión estratégica que pueda ser utilizada cuando la Empresa se enfrente a nuevos retos.

Aunado a la metodología anteriormente mencionada, nos apoyaremos en el estudio de caso el cual nos permite manejar preguntas del tipo "cómo" o "por qué; muchas de las preguntas de tipo "¿qué?" son exploratorias o descriptivas y se contestan realizando encuestas o consultando bases de datos. Las preguntas "cómo" y "por qué" son más explicativas y llevan fácilmente al estudio de casos y son especialmente relevantes, porque sus respuestas son las teorías. Yin (1994) es sin duda el autor más citado en la investigación basada en casos, habiéndose convertido en referencia casi obligada para todos los que utilizan esta metodología. Siguiendo a este autor, el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia.

Para nuestro estudio de caso, se tomó una muestra representativa de cincuenta colaboradores de una empresa del Sector productivo que ofrece productos maderables, ubicada en los departamentos de Casanare, Magdalena y Pereira y que actualmente cuenta con 320 colaboradores directos.

Cuenta con clientes directos tales como Decamerón, Transmetro, Caribana, Cámara de Comercio de Bogotá, Alpina, Centro Comercial Santafé (Medellín), Edificio Avianca (Ciudadela Empresarial Sarmiento Angulo), Home center, Masisa, Placacentro, Colchones Spring, Americana de Colchones, A&P, Muebles y Accesorios.

De las 50 personas seleccionadas, 40 de ellas pertenecen al nivel operativo (Aserrío, Secado y Remanufactura) y los 10 restantes al nivel táctico (Planeación, Tesorería y Gestión Humana, entre otros); la edad promedio del personal intervenido es de 33 años con una permanencia en la organización de dos años quienes cuentan con vinculación a término indefinido con la organización.

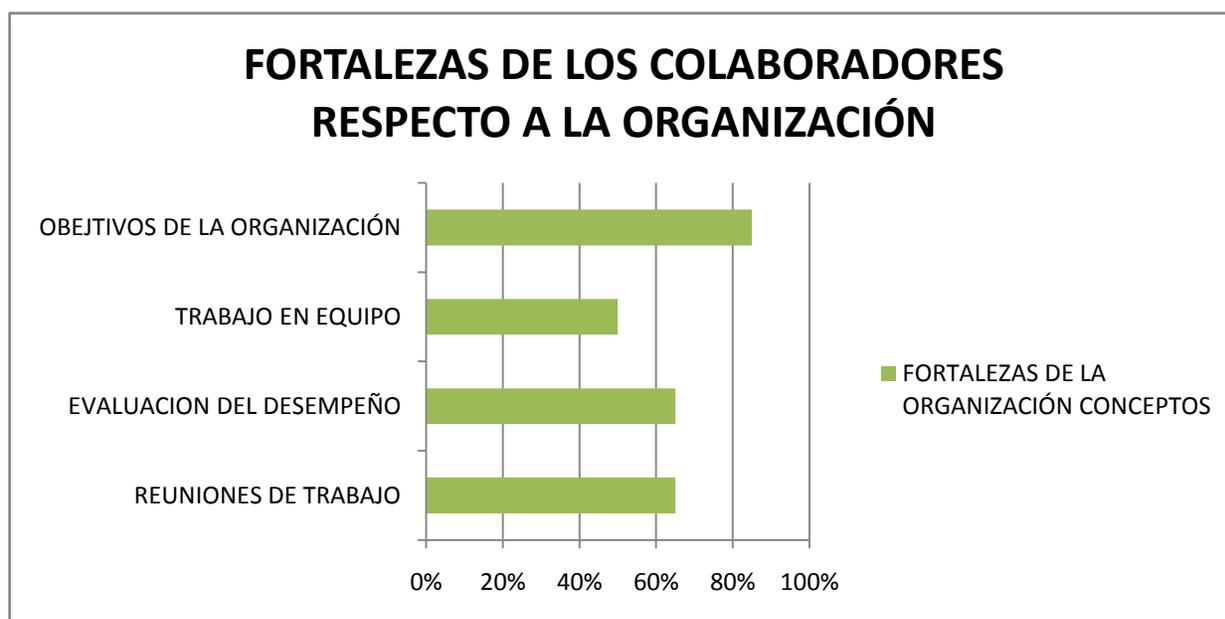
Las herramientas utilizadas en este proceso investigativo fueron:

- Encuentro conversacional, fueron charlas espontaneas que permitieron la recolección de información asociada con el tema de investigación (Ver anexo1).
- Observación, que permitió identificar la actuación de los trabajadores en su cotidianidad y sus condiciones (Ver anexo 2).
- Entrevista semi-estructurada, de carácter abierto que permitió direccionar los cuestionamientos de manera tal que el entrevistado tuvo la oportunidad de expresar libremente sus pensamientos (Ver anexo 3).
- Encuestas que nos suministraron datos delimitando la investigación (Ver anexo 4).

Resultados

La motivación es un factor determinante dentro de aquellas organizaciones que atraviesan por crisis de carácter financiero, en nuestro caso y tomando como base los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados, podemos afirmar que la empresa objeto de estudio se empeña día a día en mantener motivado a su personal.

Figura 5. Fortalezas de los colaboradores



Aunque los colaboradores pertenecientes al área operativa no tienen un amplio conocimiento de la crisis financiera por la cual está atravesando la organización y mucho menos las implicaciones que tiene este factor al interior de la misma, si se evidencia que un alto porcentaje de los colaboradores encuestados (85%) consideran que conocen como la labor que desempeñan dentro de la organización contribuyen a desarrollar los objetivos organizacionales, este primer aspecto puede convertirse en un aspecto importante a resaltar dentro de los aportes

que puede realizar cada uno de los colaboradores al momento de gestionar la crisis ya que en la medida en que se conocen los objetivos organizacionales se nos va a hacer más fácil implementar estrategias donde se puedan vincular activamente a los colaboradores operativos para superar la crisis.

En cuanto al hecho de que los colaboradores tengan conocimiento del organigrama de la organización y de la manera adecuada de manejar las situaciones de conflicto al interior de la organización, el 75% de las personas encuestadas nos informan que tiene conocimiento del conducto regular a seguir, este factor también tiene una nueva implicación ya que en la medida en que un colaborador conozca el conducto regular de la organización a la que pertenece tendrá mayores oportunidades de participación efectiva y por ende se podrá convertir en elemento activo del proceso de gestión de la crisis.

Dentro de la motivación cumple un papel fundamental la idea de incitar a los colaboradores de compartir conocimientos y experiencias con su grupo de trabajo, pares, jefes inmediatos y subalternos, en esta medida el 35% de los colaboradores encuestados consideran que son motivados para dar a conocer sus puntos de vista frente a diferentes aspectos de la organización, consideramos pertinente que la organización debe implementar estrategias que permitan y faciliten la participación de todos y cada uno de sus colaboradores ya que este podría ser un elemento fundamental al momento de identificar problemas con el fin de prevenir la crisis o en su defecto los colaboradores podrían convertirse en agentes estratégicos a fin de gestionar la crisis y sacar beneficio de la misma.

Las reuniones de los diferentes departamentos de la organización contribuyen también a realizar un diagnóstico periódico de la situación de la misma y de esta manera contribuir a la prevención de problemas que puedan generar crisis al interior de la organización, a este respecto el 65% de los colaboradores afirman tener una visión positiva de estas reuniones debido a los aportes que han podido realizar al interior de estas y además por que han servido para brindarles un panorama completo de lo que ocurre al interior de cada departamento.

Del mismo modo, el 55% de los colaboradores afirma realizar aportes valiosos a la organización en las reuniones de trabajo, entonces es bueno considerar la idea de promover la participación activa dentro de las organizaciones, esto hace parte de la motivación y puede hacer parte de la cultura organizacional.

En cuanto al trabajo en equipo el 50% de los encuestados afirman conocer e implementar el trabajo en equipo al interior de sus grupos de trabajo, este factor es determinante al momento de superar una crisis ya que en la medida en que cada uno de los colaboradores comprenda que su aporte es fundamental para el desarrollo grupal y organizacional, la empresa puede conseguir el éxito de forma efectiva, no podemos olvidar que para que exista un verdadero trabajo en equipo es necesario contar con buenos líderes que a su vez fomenten la participación por medio de la motivación.

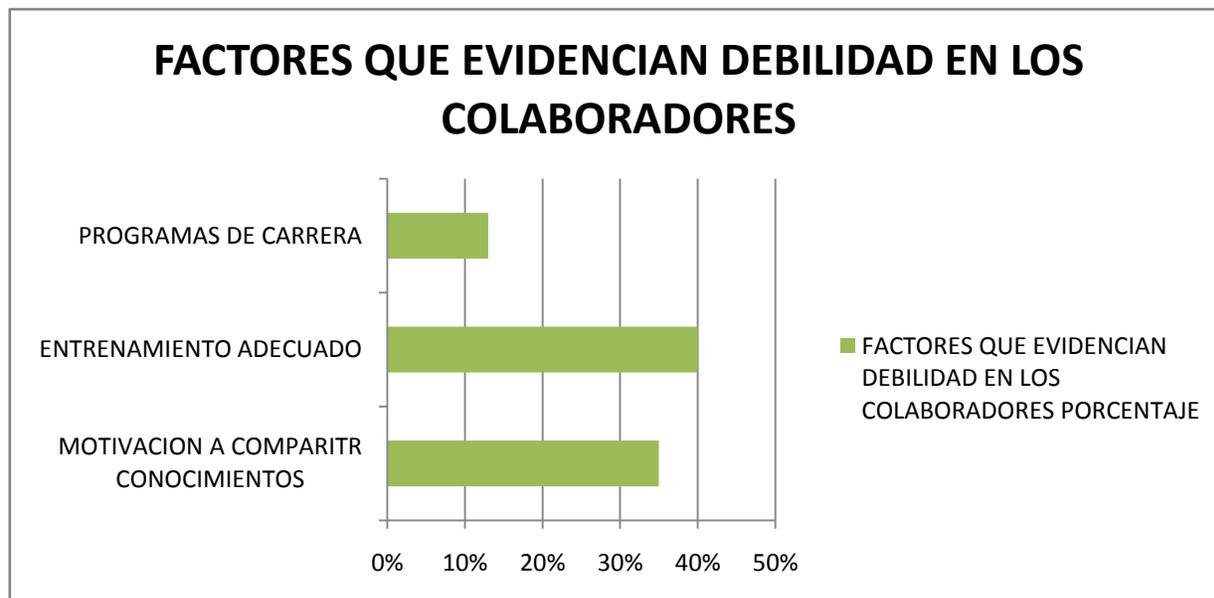
El 55% de las personas encuestadas afirman tener buenas relaciones con sus jefes, se puede afirmar también que un buen líder debe conocer la forma más adecuada de dirigirse a sus

colaboradores con el fin de mantener buenas relaciones y procurar obtener lo mejor de ellos, es así como.

En cuanto a la descripción de los cargos, el 75% de los colaboradores afirma contar con una descripción actualizada, pero solo el 40% considera contar con un entrenamiento adecuado para el cargo, consideramos necesario estructurar un plan de entrenamiento para cada cargo pero a la vez el nuevo trabajador debe conocer la organización para la cual va a trabajar, por tal motivo es pertinente dar a conocer los principios estratégicos, la filosofía y las políticas organizacionales, pero además es necesario que ellos conozcan la relación que existe entre las anteriores y el cargo que el va a desempeñar a fin de conocer el aporte real que el colaborador va a hacer al desarrollo de la empresa.

Para la evaluación del desempeño, el 65% de los encuestados afirma que contar con una evaluación periódica y adecuada a sus necesidades, sin embargo es bueno resaltar que la evaluación de desempeño es una herramienta de gran importancia para el desarrollo personal y organizacional y esta evaluación debe realizarse de manera adecuada y ajustada a la realidad, a su vez la retroalimentación debe contribuir al desarrollo de los colaboradores a fin de mejorar el desempeño e incrementar su productividad, es por tal motivo que la evaluación de desempeño también debe ser considerada como una herramienta de motivación pero para esto se debe dar un manejo adecuado donde los colaboradores sientan el verdadero aporte de este instrumento. Es por tal motivo que el 55% de los colaboradores consideran que el reconocimiento que la organización otorga a los colaboradores que se destacan en el desempeño de sus labores es adecuado y se ajusta a la realidad.

Figura 6. Factores que evidencian debilidad



En cuanto al desarrollo personal y profesional dentro de la organización por medio de programas de carrera solo el 12.5% afirman contar con esta ventaja. Con respecto al hecho de brindarles la oportunidad de adquirir más y mejores habilidades el 80% están de acuerdo con esta propuesta. Todo lo anterior evidencia que se debe fortalecer la motivación encaminada al desarrollo profesional y de carrera de los colaboradores a fin de garantizar estabilidad laboral para el colaborador y a su vez se minimice el índice de rotación de el talento humano de la organización.

La mayoría de los integrantes de cada uno de las áreas de la organización mantienen la calma, se muestran optimistas ante la situación y alientan a aquellos que presentan desánimo ya que se han presentado situaciones difíciles tales como retrasos en el pago de nómina, seguridad social y terceros y dificultades en la operación, lo cual genera demoras en la entrega de

mercancías vendidas a los clientes por lo que la Presidencia de la compañía junto con el área de gestión humana y demás directores, han sensibilizado a todos los miembros de la organización en temas tales como cuidar a los clientes con la mejor atención que puedan darles, agilizar el recaudo de la cartera ya que nomina se paga de la cobranza de esta, vender más consiguiendo nuevos clientes y vendiendo más a los clientes actuales, disminuir el financiamiento en las ventas; cumplir con los terceros los compromisos que se tengan y en lo posible tratar de no contraer nuevos; reducir el índice de gastos sobretodo en los de servicios públicos como luz, teléfono, celulares, papelería, etc., reducir los desplazamientos a las plantaciones, revisar cuidadosamente cualquier inversión, cuidar los activos de la empresa (vehículos, fotocopiadoras, computadoras, impresoras, maquinarias, etc.). La motivación se ha convertido en un garante al momento de gestionar la crisis al interior de la organización ya que ha incrementado el sentido de pertenencia y esto ha generado un entendimiento de la situación por la que atraviesa la organización.

Es así como el total de las personas entrevistadas ven a la empresa como una empresa líder y con proyección al futuro que cuenta con personal capacitado para realizar las labores encomendadas, pero a su vez se nota un desconocimiento total de los principios corporativos de la organización, esto pone de manifiesto el hecho de que el personal no está recibiendo la capacitación adecuada en la inducción y que se requiere implementar capacitaciones que conduzcan al conocimiento de los principios estratégicos de la empresa a fin de garantizar la participación de los colaboradores en grupos de trabajo y mejorar un nivel de desempeño.

La relación con los jefes y pares es vista con cordialidad y respeto, algunas personas ven a sus jefes como líderes y esto en cierta manera garantiza que la implementación de estrategias de participación se incrementen, pero para este fin es necesario entrenar a estos líderes y que estos se conviertan en multiplicadores de saberes comenzando por los principios estratégicos de la organización

La crisis de la organización genera en algunos colaboradores incertidumbre, otros manifiestan que solo detectan algunos síntomas pero no tienen conocimiento real de la situación, algunos ven la crisis como una oportunidad para mejorar, sin embargo esto se da desde diferentes perspectivas ya que no existe un conocimiento certero de la problemática y la clase de crisis por la que atraviesa la organización, consideramos necesario disminuir el nivel de ansiedad dentro del grupo de colaboradores dando a conocer la situación real de la organización y escuchando propuestas al respecto.

En términos generales se puede afirmar que es importante incrementar los índices de motivación al interior de los equipos de trabajo realizando evaluaciones a todos y cada uno de los colaboradores que permitan enriquecer procesos y que fomenten el sentido de pertenencia de los mismos al interior de la empresa.

La participación activa del gerente de recursos humanos dentro de toda la dinámica organizacional juega un papel importante desde el proceso de selección e inducción del personal generando alto sentido de pertenencia pasando por el proceso productivo y la participación dentro

de los procesos motivacionales a fin de estar en capacidad de identificar problemáticas que junto con los grupos de trabajo lleven a una verdadera gestión de la crisis.

De aquí la importancia de identificar líderes participativos (actualmente la organización cuenta con los jefes y coordinadores de áreas) sin embargo consideramos conveniente identificar aquellos colaboradores que posean la competencia de liderazgo a fin de afianzar procesos al interior de los grupos de trabajo a los cuales pertenezcan, esto se lograría teniendo en cuenta el grado de participación activa dentro de los procesos y el grado de confianza que estos colaboradores generen en el grupo y que fomenten la participación al interior de los mismos permitiendo la generación de nuevas ideas de acuerdo a las concepciones individuales acerca de la dinámica de la organización, este factor generaría una dimensión más amplia de la situación real de la organización y por ende nuevas alternativas de solución a las problemáticas presentadas.

La motivación por su parte, debe apuntar a lograr el confort tanto al interior de la organización como fuera de ella tal como lo afirma Herzberg ya que el colaborador debe ser considerado como un ser integral y tener en cuenta que la crisis organizacional impactara finalmente su vida personal y familiar (ambiente externo).

Los colaboradores de la empresa perciben la cultura organizacional de manera positiva ya que muchos de ellos han interactuado durante cierto tiempo y esto ha creado un sentimiento de unidad, existen normas y metas comunes entre los grupos de trabajo que han generado un sentimiento de pertenencia al grupo lo cual refuerza los lazos de camaradería entre ellos y las

demás áreas, las actuaciones del personal de la compañía en todos los niveles, están enmarcados por el respeto, la confianza, la transparencia y la competencia leal, lo cual genera un clima laboral ameno ya que los jefes brindan a sus colaboradores afecto, apoyo y tienen consideración para con ellos.

La crisis que se ha presentado afectó el desempeño de un número importante de colaboradores ya que se tenía la idea de que la empresa se iría a la quiebra, muchos de ellos bajaron su rendimiento por la preocupación que esto les generó, lo cual ocasionó que las operaciones tendieran a desordenarse o hacerse mal, esta idea ha ido cambiando gradualmente y el desempeño mejoró, ya que los jefes de área, directores y sobre todo la presidencia de la compañía se dieron a la tarea de hacer ver a cada persona que su tarea es importante y con el empeño de todos la empresa saldrá a flote.

En cuanto a las estrategias de comunicación más efectivas para gestionar la crisis es importante tener en cuenta que el mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible y que en la empresa existan canales adecuados de comunicación interna tales como correo electrónico, comunicados en cartelera y reuniones, mantener informados a todos los colaboradores sobre la situación de la empresa y de las decisiones que al respecto se tomen, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración ya que sienten que son importantes y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro de la empresa, de esta manera ellos se identifican con los objetivos de la empresa y cada colaborador entiende la importancia de su gestión dentro de esta y se motiva a realizar mejor su trabajo buscando el beneficio propio y de la empresa.

Aunque la empresa objeto de estudio es consciente de la existencia de crisis financiera al interior y ha tratado de tomar medidas de contingencia al respecto, se podría afirmar que estas medidas están siendo relacionadas específicamente con el tema financiero, dejando de lado otros factores importantes en la organización y que bien podrían apoyar el proceso de gestión de crisis de la empresa. Es necesario vincular de manera efectiva a los integrantes de los departamentos que forman parte de la organización, en especial el área de recursos humanos ya que esta se podría convertir en la piedra angular para este proceso transformador.

Conveniente sería también, rescatar las fortalezas de las dinámicas llevadas a cabo al interior de la organización y analizar las debilidades a fin de trabajar en estas. Como vimos en los resultados obtenidos del estudio, aunque existe una buena comunicación dentro de los grupos de trabajo y esta comunicación se caracteriza por el respeto el otro, se requiere incentivar a los colaboradores a hacer parte de proceso transformador, pero para esto se requiere que conozcan los principios organizacionales; como se ha visto la mayoría de los colaboradores afirman no haber contado con un proceso de inducción adecuado, por tal es importante realizar un proceso formativo que permita a los colaboradores conocer la organización de una manera integral; este proceso formativo nos proporcionará elementos que permitan incrementar el sentido de pertenencia, el nivel de participación y aporte de ideas que puedan apoyar procesos en este caso los relacionados con la crisis financiera por la cual están atravesando.

Debemos ser conscientes también de que se debe realizar una preparación previa a este proceso ya que algunos de los colaboradores se mostrarán renuentes al cambio que este proceso

representa, sin embargo es necesario mostrar las bondades del mismo y resaltar la importancia que tiene tanto para el desarrollo de la organización, como para el desarrollo personal.

Es de vital importancia también, identificar aquellos líderes participativos potenciales que puedan apoyar esta labor a fin de convertirlos en multiplicadores de saberes y de esta manera generar un impacto global dentro de la organización incidiendo en todos los centros de producción, con el fin de que el proceso cuente con la cobertura requerida para que todos los colaboradores no importando su cargo participen activamente dentro de este proceso.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se podría afirmar que el gerente de recursos humanos de la organización ya tiene en gran medida abonado el terreno para realizar un verdadero proceso de gestión de la crisis encaminado al logro de resultados exitosos al interior de la organización, pues el personal en general muestra ganas de trabajar y existen claros canales de comunicación entre todos los miembros que conforman las diferentes áreas, además la relación entre jefes y sus colaboradores se caracteriza por el trato como seres humanos, haciendo mucho énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo; se escuchan las diferentes opiniones y se hace énfasis en que los problemas salgan a la luz a fin de poder conocer diferentes puntos de vista frente a cada uno de los factores que intervienen en la crisis, generar estrategias a partir de estos puntos de vista e iniciar un proceso que permita la implementación de dichas estrategias a nivel organizacional buscando el logro de objetivos y los resultados exitosos que busca toda organización con proyección al futuro.

Discusión

Basándonos en Carrión (2.007), para realizar un análisis profundo de la situación actual de la empresa objeto de estudio, debemos partir por realizar un análisis del entorno, como hemos visto anteriormente nuestra organización se dedica específicamente a la producción y comercialización de la madera y algunos productos derivados de esta, es así como podemos afirmar que cuenta con una gran cantidad de clientes actuales y potenciales, este factor se muestra como una oportunidad para la organización, a nivel interno podemos afirmar que ya se han venido implementando estrategias que han minimizado los riesgos y en este momento se evidencian como fortalezas que apoyarían el proceso de gestión de la crisis.

De acuerdo a lo señalado por Carrión (2007) y Gómez (1.997), otras fortalezas dignas de resaltar y que se evidenciaron dentro de los resultados obtenidos fueron: un alto porcentaje de colaboradores conocen los objetivos de la organización y saben hacia donde orientar sus esfuerzos a fin de incrementar la productividad de la empresa, se tiene un conocimiento de lo que implica el trabajo en equipo y de qué manera impactan sus acciones en las labores de otros y a la organización en general, se ha realizado la evaluación de desempeño de manera periódica aunque es necesario hacer más énfasis en la retroalimentación de la misma y en los planes de carrera, las reuniones de equipos de trabajo han mostrado tener resultados benéficos para la organización ya que se fomentan la participación y la generación de nuevas ideas (innovación).

Continuando con estos autores, no podemos dejar de lado aquellos factores que muestran un índice de debilidad al interior de los colaboradores, grupos de trabajo y la organización en

general, es importante fomentar aun más el plan de carrera de tal manera que éste se convierta en un elemento motivador el interior de la organización, es necesario realizar el entrenamiento adecuado a todos y cada uno de los colaboradores que ingresen y/o trabajen actualmente en la organización, se debe incrementar la motivación al momento de compartir conocimientos, es decir, se debe incrementar el nivel de participación de los colaboradores, encaminado a la generación de nuevas ideas en todos y cada uno de los departamentos que conforman la organización.

Con respecto a la motivación, en nuestra investigación evidenciamos que los colaboradores de la empresa objeto de estudio son motivados para dar a conocer sus puntos de vista frente a diferentes aspectos, a realizar aportes valiosos a la organización en las reuniones de trabajo, los colaboradores que se destacan en el desempeño son reconocidos y que un pequeño porcentaje de trabajadores tienen la opción de desarrollo personal y profesional dentro de la organización mediante de programas de carrera; un grupo importante de trabajadores mantienen la calma ante las dificultades financieras por las que atraviesa la empresa, podemos señalar que se cumplen algunos de los factores que considera Porret influyen en la motivación (autonomía, desarrollo profesional y promoción, comunicación, estilos de liderazgo, situaciones de estrés). Sobre los síntomas para determinar si una organización se encuentra en estado de crisis que señala Pinkas, en esta empresa se dan algunos tales como pérdida de dinero desde el punto de vista operativo, abandono de la organización por parte del personal mas tecnificado, dificultades para generar efectivo, reducción de gastos.

.

Apoyándonos en Porret (2006), consideramos que mantener motivado al personal de una organización en épocas de crisis permitirá mejorar la productividad ya que se incrementa el rendimiento de los colaboradores, se logra alinearlos con las metas y objetivos para impulsar el rendimiento de la organización y se asegura la posición de la organización en el mercado puesto que su socio estratégico (sus colaboradores) trabajará con más ahínco por sacar a flote su organización.

Sin embargo, consideramos conveniente tener siempre presentes las seis etapas que resalta Agostine para gestionar la crisis: La primera etapa consiste en prevenir la crisis, es decir tener en cuenta todos aquellos factores que pueden llegar a desencadenar una crisis en la organización, este factor sería importante de tener en cuenta a fin de evitar futuras crisis y tomando como punto de partida el proceso de gestión que se lleve a cabo con la actual situación, ya que de aquí pueden surgir otros elementos importantes para trabajar y evitar una segunda crisis en cualquier aspecto de la organización; en cuanto a las cinco siguientes etapas que concuerdan con las de Mitroff, se puede afirmar que en la empresa objeto de estudio, se cumplieron algunas de las etapas señalada por este autor en una crisis tales como evaluar las señales de advertencia manifestándose en las quejas frecuentes de los clientes. Percatarse de la crisis (esto se dio por parte de los integrantes de la organización). Contener la crisis ya que la organización se centra en solucionar los problemas más urgentes. Resolución de la crisis, la organización trabaja actualmente para que no se afecten otros aspectos importantes de la organización y no se incremente la ansiedad de los clientes internos y externos. Conseguir beneficios de la crisis, capitalizando los beneficios entre ellos la confianza de clientes tanto internos como externos de

esta situación e incrementando la confianza de los colaboradores a partir de la garantía que ofrece la estabilidad laboral y el desarrollo personal de los colaboradores al interior de la organización.

De los cuatro estilos de liderazgo existen según Castro y Nader, es el estilo participativo el que se da al interior de la organización ya que los jefes escuchan a su grupo de colaboradores haciéndoles así participar en la toma de decisiones.

Sin embargo debemos tener en cuenta a Álvarez cuando afirma que “La comunicación interna dinamiza el entramado social de la organización dotándola de una filosofía de acción y alcanza las energías internas de los integrantes de la misma para lograr mayor eficacia y competitividad” ya que aunque se evidencia un buen nivel de motivación de los colaboradores, es necesario implementar un estilo de comunicación que propenda por incrementar la eficacia y la competitividad y esto se logra fomentando la participación y estableciendo canales de entendimiento adecuados en los grupos de trabajo, ya que si bien es cierto que existen colaboradores que afirman poder expresar sus ideas libremente al interior de los grupos de trabajo, también existe un alto número de colaboradores que consideran que sus ideas no son escuchadas.

Aunque la mayoría de las organizaciones cuentan con una cultura propia y los colaboradores se muestran resistentes al cambio, este no es el caso de nuestra empresa objeto de estudio ya que todos y cada uno de los departamentos de la organización tienen la mente abierta a nuevas posibilidades e ideas, sin embargo si se evidencia que las características que menciona Gross acerca de la cultura organizacional en épocas de crisis (iniciativa individual, tolerancia al

riesgo, control, entre otras), están presentes en nuestra organización y es necesario intervenir en estas apoyándonos en la disposición que muestran los colaboradores actualmente.

Para resolver nuestro interrogante de investigación debemos partir del hecho de que los colaboradores de una organización son su principal socio y que la alta gerencia debe considerar la gestión del talento humano como una de sus áreas estratégicas desligándola de la idea de que sus responsabilidades principales están asociadas con la contratación o despido de personal y el pago de nóminas.

Hoy día la función del gerente de recursos humanos exige pensar y sentir de una forma eficaz cómo gestionar las relaciones humanas en las organizaciones, debe estar orientada a conseguir y mantener una fuerza laboral capacitada, comprometida y motivada teniendo en cuenta que las personas son un factor crítico y definitivo en el desarrollo de las organizaciones y que la clave del éxito de una organización está en la gente que en ella participa.

Propuesta

A manera de propuesta y teniendo en cuenta los resultados obtenidos y el análisis realizado a la empresa objeto de estudio, consideramos necesario hacer algunas propuestas con el fin de gestionar la crisis al interior de la misma. El hecho de que los colaboradores mantengan un alto índice de motivación, garantiza el éxito en el proceso de gestión de la crisis, esta ventaja se debe mantener y fortalecer en la medida de lo posible de tal manera que perdura aun cuando la crisis haya cesado.

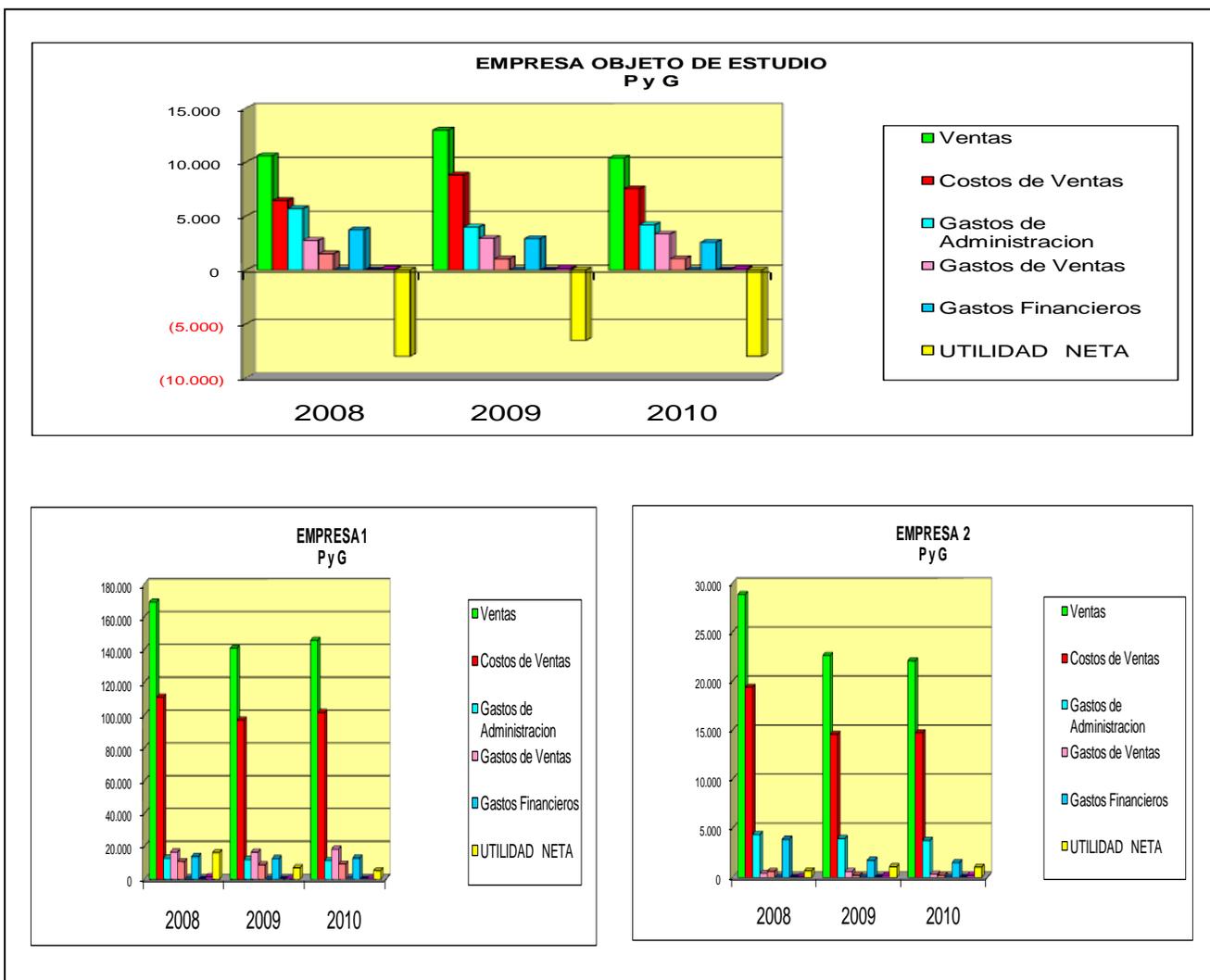
Como primera medida consideramos importante incentivar la participación y generación de ideas innovadoras al interior de la organización que propendan por el desarrollo integral de la misma, a partir del establecimiento de canales de comunicación claros que sean comprendidos, aceptados e implementados por todos y cada uno de los colaboradores de la organización.

Consideramos necesario también establecer una política de compensación clara que beneficie la estabilidad económica de la organización y a la vez permita reorganizar el sistema de compensación de todos y cada uno de los colaboradores teniendo en cuenta la evaluación de desempeño realizada.

Es necesario también reorientar la evaluación de desempeño de los colaboradores en búsqueda del beneficio individual y colectivo, esto se logra dándole el uso adecuado a la misma, basándola en hechos reales y realizando una verdadera retroalimentación a fin de lograr el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y el incremento de la productividad que se vea reflejado en el desarrollo de la organización.

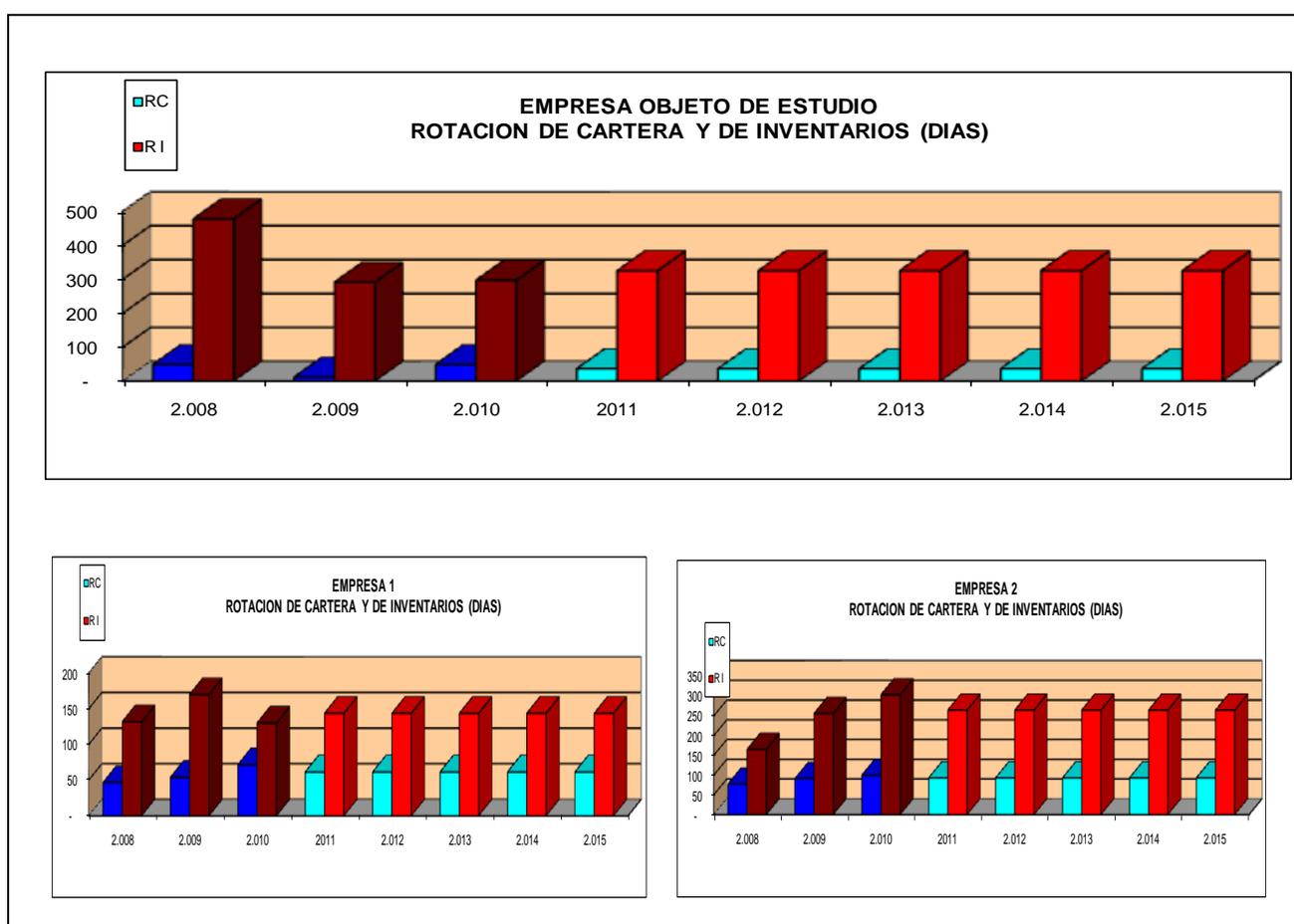
Gestionando la crisis, la empresa objeto de estudio podrá enfrentar los síntomas y consecuencias derivados de esta ya que al comparar la información obtenida de dicha empresa con dos de sus principales competidoras, pudimos evidenciar que durante los últimos tres años, esta empresa no ha producido utilidades ya que sus costos y gastos ocupan lugares importantes, siendo los más altos lo costos de ventas y gastos de administración, mientras que en las otras dos empresas aunque los costos de ventas son significativos, los niveles de ventas han sido importantes permitiéndoles generar utilidad.

Figura 7. Comparativo P y G



Respecto de la rotación de cartera e inventarios en la empresa objeto de estudio, la rotación de inventarios ha disminuido mientras que la de cartera se ha mantenido y la proyección es que se mantenga el comportamiento presentado en los dos últimos años, caso contrario a lo que ha sucedido en las otras dos empresas consultadas en las que la rotación de estos dos ítem ha ido en aumento.

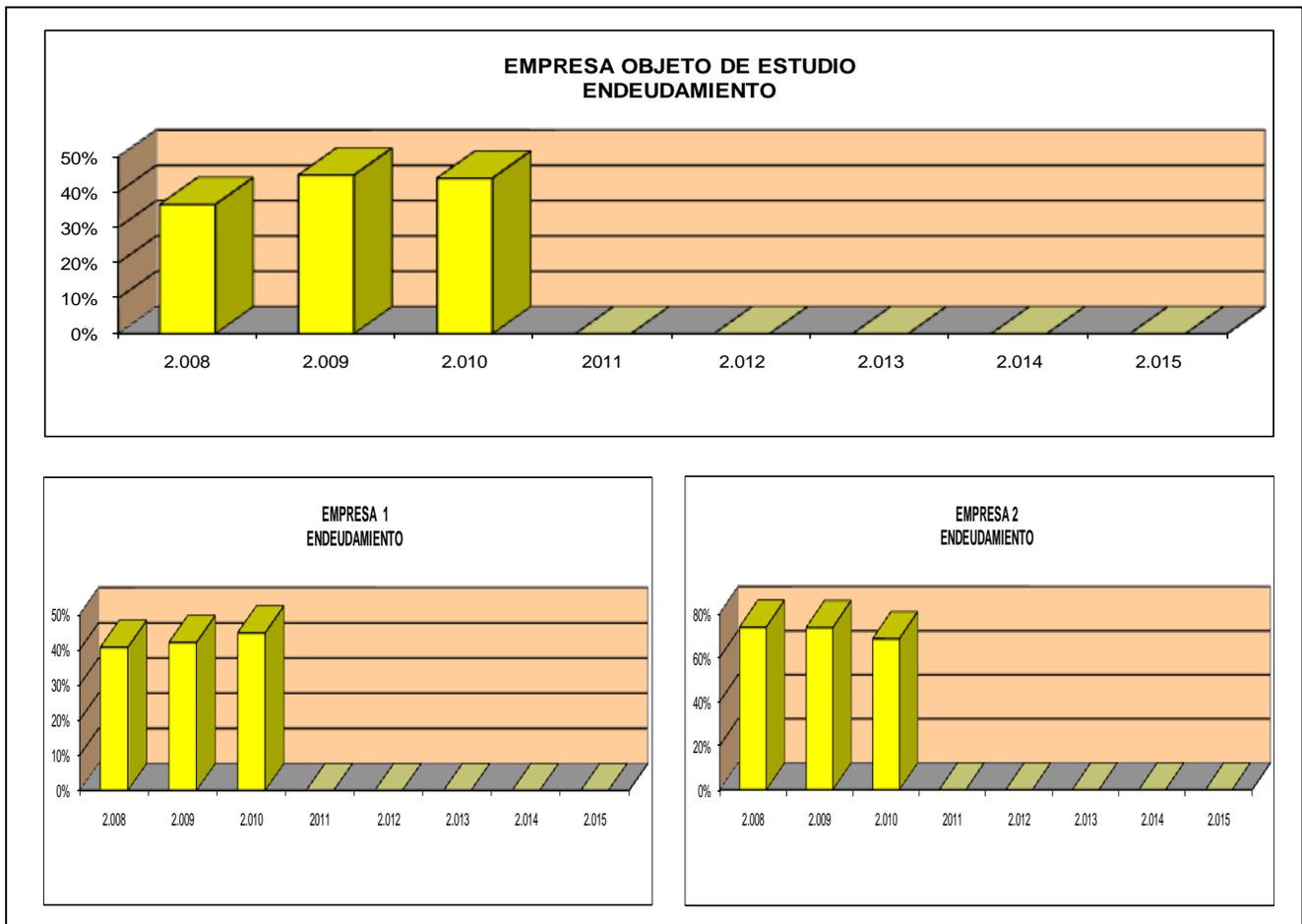
Figura 8. Comparación rotaciones



En cuanto a los niveles de endeudamiento, la información obtenida permitió evidenciar que en la empresa objeto de estudio en los dos últimos años ha incrementado sus niveles de

endeudamiento, mientras que la empresa uno, lo hizo en el último año y la empresa dos se endeudó menos en el último año.

Figura 9. Comparativo niveles de endeudamiento



Referencias

Gómez, J. (1997). *Estrategias para la competitividad de las Pyme*. España: Mcgraw Hill.

Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. España: Esic. Recuperado el 25 de Octubre de 2009, de

http://books.google.com.co/books?id=8_PwIoGOa6QC&pg=PA424&dq=motivacion+y+estrategia&hl=es&ei=uGv-

Hax, A. y Majluf, N. (1993). *Gestión de Empresa con una visión estratégica*. Chile: Dolmen.

Bennett, J. (2001). Cómo alinear la estrategia con la organización. *Revista Harvard Deusto Business Review*, Mar-Abr.

Harvard Business Essentials (2004). Luecke, R. *Gestión de crisis convertirlas en oportunidades*.

Recuperado el 13 de Febrero de 2011, de http://books.google.com.co/books?id=U-exAvsqyjUC&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+de+crisis+convertirlas+en+oportunidades&hl=en&ei=xizvTZuQEeHL0QHJwMT3DA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false.

Porret, M. (2006). *Recursos Humanos, dirigir y gestionar personas en las organizaciones*, Madrid, España: Esic.

Saloner, G. (2005). *Administración Estratégica*. México: Limusa-Wiley.

Harvard Business Essentials (2001). Agostine, N. Gestión de la Crisis. Recuperado el 13 de Febrero de 2011, de

http://books.google.com.co/books?id=A2Y6Wo5J5f0C&pg=PA2&dq=gestion+de+la+crisis+hbr&hl=en&ei=hZOTTcJnJcPg0gHfi_nMBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=true.

Castro, A. y Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo contexto y cultura organizacional un estudio compartido en población civil y militar. *Boletín de psicología No 82*, 50.

Manucci, M. (2006). *Revista Dinero*.

Flint, P. (1998). *Gestión de Empresas en crisis- Técnicas de reflotamiento*. Lima: Jurídica.

Mitroff, I. (1995). *Cómo gestionar una crisis – guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. San Francisco: Gestión 2000.

Morales, H. (1996) *A Puro Pulso*. Bogotá: Círculo de lectores.

Álvarez, T. y Caballero, M. (1998). *Planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Paidós.

Gross, M. (2008). Artículo Ciudad empresarial nueva ciudad.

Programa de Análisis y Proyección de Estados Financieros, Proyecta Universidades. Versión Empresarial Rating 2k4-1 srb-b desarrollada por BPR Asociados.

Anexos

Lista de Figuras

1. Factores que influyen en la motivación (Porret, 2006).
2. Síntomas que evidencian la crisis (Pinkas, 1999).
3. Etapas de la crisis (Agostine, 2001).
4. Características de la cultura (M. Gross, 2008).
5. Fortalezas de los colaboradores.
6. Factores que evidencian debilidad.
7. Comparativo P y G.
8. Comparación rotaciones.
9. Comparativo niveles de endeudamiento.

Lista de Anexos

1. Preguntas de investigación.
2. Formato de observación participativa.
3. Entrevista semi estructurada.
4. Formato de encuesta.

Anexos

Anexo 1

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el rol que debe desempeñar el gerente de Recursos Humanos dentro del proceso de motivación a los empleados en tiempos de crisis.
2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo más adecuado para gestionar la crisis?
3. ¿Cuáles son las estrategias de motivación a emplear en tiempos de crisis?
4. ¿Cómo la motivación contribuye a ejecutar de manera exitosa la estrategia de la organización en épocas de crisis?
5. ¿Cómo perciben los colaboradores la cultura organizacional y como creen que interviene en el clima laboral de la Empresa?
6. ¿Cómo impacta la crisis el desempeño de los miembros de la organización?
7. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación más efectivas para gestionar la crisis?

Anexo 2

Formato de observación participativa

FECHA: _____

HORA: _____

AREA: _____

PERSONAS Y EVENTOS A OBSERVAR.

1. Se identificarán los diferentes departamentos con los que cuenta la organización.
2. Se realizará una observación global de las personas que trabajan en cada uno de estos departamentos.
3. Identificar al ambiente laboral de cada uno de los departamentos
4. La actitud del jefe de cada departamento y la actitud de los colaboradores frente a su jefe.
5. La disposición e iniciativa de algunos colaboradores de cada departamento.
6. Identificar posibles habilidades personales que puedan impactar al grupo en general.
7. Identificar la relación clientes-estrategia

Anexo 3

Entrevista semi estructurada

1. ¿Cómo ve Ud. hoy a REFOCOSTA?

2. ¿Cuáles considera Ud. que son los principios corporativos de REFOCOSTA?

3. ¿Cómo es su relación con su Jefe y personal a su cargo?

4. ¿Cuál considera Ud. es la misión de REFOCOSTA?

5. ¿Qué actividades considera Ud., generaría en los colaboradores mayor sentido de pertenencia a la empresa?

6. ¿En qué forma considera Ud. que puede apoyar los procesos de formación de los colaboradores?

7. ¿Cuál considera Ud., que es el impacto de la gestión de Talento Humano con relación al desarrollo del negocio?

-
-
-
-
8. ¿Cuál es la actitud de los colaboradores de la organización frente a situaciones de incertidumbre, situaciones difíciles y situaciones de conflicto?
-
-
-
-
9. ¿Cómo la dirección se comunica con sus colaboradores ante situaciones de crisis, problemas y conflicto?
-
-
-
-
10. ¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones dentro de la organización?
-
-
-
-
11. ¿Cómo perciben los colaboradores la crisis actual de la organización?
-
-
-
-
12. ¿Cómo conciben los clientes internos y externos a la organización?
-
-
-
-
13. ¿Cuales serian las alternativas de solución proporcionadas usted a fin de afrontar la crisis?
-
-

14. ¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones dentro de la organización?

15. ¿Qué conductas negativas se evidencian dentro de la organización?

16. ¿Como perciben los colaboradores la crisis actual de la organización?

17. ¿Cómo conciben los clientes internos y externos a la organización?

18. ¿Cuales serian las alternativas de solución proporcionadas por los colaboradores a fin de afrontar la crisis?

Anexo 4**Formato de encuesta****Fecha:** _____**Sexo:** _____**Área de trabajo:** _____**Edad:** _____

Evalúe cada una de las siguientes oraciones y califique de 1 a 5, donde 5 es totalmente cierto y 1 es totalmente falso:

1. Entiendo cómo el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización_____
2. Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo__
3. Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás__
4. Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo__
5. En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones__
6. En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización__
7. Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia)__
8. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada__
9. Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo__
10. Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización__
11. Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades__

12. Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño____
13. Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)____
14. Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver____
15. Los colaboradores de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos____
16. Mi trabajo es evaluado en forma justa__



Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Trabajo de Investigación E.G.R.H.

De antemano gracias por su amable colaboración en diligenciar la siguiente encuesta.

Fecha: 23 - 02 - 2011

Sexo: M

Área de trabajo: ASESORIA

Edad: 22

Evalúe cada una de las siguientes oraciones y califique de 1 a 5, donde 5 es totalmente cierto y 1 es totalmente falso:

1. Entiendo cómo el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización 5
2. Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo 5
3. Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás 3
4. Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo 5
5. En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones 4
6. En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización 5
7. Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia) 5
8. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada 1
9. Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo 3
10. Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización 4
11. Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades 5
12. Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño 5
13. Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.) 3
14. Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver 5
15. Los colaboradores de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos 2
16. Mi trabajo es evaluado en forma justa 2



Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Trabajo de Investigación E.G.R.H.

De antemano gracias por su amable colaboración en diligenciar la siguiente encuesta.

1. ¿Cómo ve Ud. hoy a REFOCOSTA?

Como una Empresa Con mucha proyección, Tecnológicamente
muY avanzada, Con personal muy capacitado y comprometido
pero lo más Importante Con mucho Futuro en el área Forestal y
de Tecnología de la madera.

2. ¿Cuáles considera Ud. que son los principios corporativos de REFOCOSTA?

a) Honrar el cumplimiento de los Requisitos del cliente en todos
los áreas de la organización, en lo que se refiere a la planificación,
el mejoramiento continuo, el resultado económico y a la persecución
de la calidad.

3. ¿Cómo es su relación con su Jefe y personal a su cargo?

una relación cordial de confianza y respeto y muy identificados
con los proyectos y compromisos adquiridos

4. ¿Cuál considera Ud. es la misión de REFOCOSTA?

Satisfacción total de nuestros clientes con procesos limpios, con
responsabilidad social, con respeto al medio ambiente y a las
normas legales vigentes buscando siempre una interacción
con el entorno y generando utilidades que nos permitan desarrollar
nuestras actividades.

5. ¿Qué actividades considera Ud., generaría en los colaboradores mayor sentido de pertenencia a la empresa?

Mayor Información sobre los compromisos legales y de relaciones
comerciales que se han adquirido y sus complicaciones que se pueden
tener a nivel de incumplimiento y de calidad de los productos

6. ¿En qué forma considera Ud. que puede apoyar los procesos de formación de los colaboradores?

En las experiencias adquiridos en los Contintiempos que se tienen
diu a diu en cada proyecto, Contintiempos de tipo técnico, asistencia
de capacitación, etc.

7. ¿Cuál considera Ud., que es el impacto de la gestión de Talento Humano con relación al desarrollo del negocio?

Queremos Contamos con un Tolante Hermano Escudate y Comprometido
Brindamos Confianza y Tranquilidad a nuestros clientes y en
especial al desarrollo de los negocios.

8. ¿Cuál es la actitud de los colaboradores de la organización frente a situaciones de incertidumbre, situaciones difíciles y situaciones de conflicto?

En el area administrativa de mucha apoyo y compromiso,
en el area tecnica de sacrificio y en el area de produccion
actitudes encontradas, de pasividad, de dinamismo, de
compromiso y de desinterés.

9. ¿Cómo la dirección se comunica con sus colaboradores ante situaciones de crisis, problemas y conflicto?

de manera Sincera y Objetiva buscando la mejor Solucion
a los inconvenientes en forma directa buscando la mayor
participacion de sus Colaboradores.

10. ¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones dentro de la organización?

Principalmente en forma participativa

11. ¿Cómo perciben los colaboradores la crisis actual de la organización?

Como algo pasajero que debe cambiar muy Pronto a medida
que las circunstancias del pais y la Reson lo permitan.

12. ¿Cómo conciben los clientes internos y externos a la organización?

Como una empresa Solida, capaz de desarrollar Grandes
proyectos y con un buen Futuro Industrial y Comercial

13. ¿Cuales serian las alternativas de solución proporcionadas usted a fin de afrontar la crisis?

en el area Financiera mesura en los Gastos.
Personal: Contratar uniformemente las personas necesarias para cada labor y Proyecto
Industrial: mejorar optimizacion de materia prima y Recursos.
Comercial: Ser agresivo en ventas con mensajes de utilidad empresarial.