

CECYT – ÁREA ADMINISTRACIÓN

***LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE CONTINUIDAD EN
LAS PYMES DEL SECTOR FORESTO – INDUSTRIAL DE MISIONES.***

**Investigadora: CP Brondani Nancy Anahí
Consejo Profesional Ciencias Económicas de Misiones**

INDICE

1.	Resumen	3
2.	Hipótesis	4
3.	Objetivo general	4
4.	Objetivos específicos	4
5.	Marco Teórico	4
6.	Las PyMEs foresto – industriales de Misiones desde la óptica de la resiliencia	7
7.	Perfil del empresario PyME maderero ante la resiliencia	11
8.	Conclusiones	13
9.	Bibliografía	14

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

1.	Tabla 1 Distribución empresas del sector foresto – industrial de Misiones	7
2.	Tabla 2 distribución en modo crecimiento, sin planificación estratégica de pequeñas fábricas y volúmenes de productos de madera	8
3.	Tabla 3 Productividad física media = m ³ /fábricas	9
4.	Tabla 4 Ranking por zona de mayor a menor productividad física media	9
5.	Gráfico 1 Niveles de productividad	10

RESUMEN

Las empresas hoy día, sean pequeñas, medianas o grandes enfrentan retos similares: cubrir la demanda del mercado, manejar estándares de calidad, saber amoldarse a una inminente apertura económica y permanecer en el mercado.

Estos factores podrían considerarse naturales, sin embargo a través del tiempo, se ha podido percibir que muchas organizaciones logran sufrir ciertas perturbaciones en el transcurso de su vida productiva, las cuales afectan su debido comportamiento, no estando ajenas a ellas las empresas pequeñas y medianas del sector foresto – industrial de la provincia de Misiones.

Los cambios, consecuencias de las crisis económicas a nivel mundial y nacional repercutieron a nivel provincial y regional.

Es así que el contexto del sector foresto industrial fue atravesando reiteradas situaciones de crisis. En los inicios del sector en los años '70, a partir de la sustitución del aserrado de la madera nativa por la proveniente de bosques implantados, el escenario se manifestaba bastante desfavorable, situación que hasta el presente se manifiesta.

La tendencia en muchas ocasiones, cuando se enfrenta este tipo de situaciones suele ser la misma, la empresa entra a una etapa de recesión, en la cual se deben tomar ciertas medidas que logren hacerle frente a la crisis, muchas veces estas medidas suelen ser las más adecuadas, logrando que la empresa logre posicionarse de nuevo en el mercado. En otras ocasiones ocurre lo contrario, la empresa no logra encontrar una debida solución, lo cual la lleva a la quiebra. Los dos cuadros anteriormente expuestos presentan una gran similitud, las dos empresas entran en crisis, la gran diferencia se encuentra en como una de estas logra superar una etapa adversa saliendo fortalecida, y como la otra sucumbe ante esta difícil situación.

A lo anterior se le ha denominado “resiliencia organizacional”.

El por qué ciertas empresas encargadas del aserrío de madera, tanto de bosques implantados como nativos, en Misiones suelen superar fases desfavorables (incluso saliendo fortalecidas) y otras no, fue el objetivo de esta investigación, la cual, pretendió estudiar los factores asociados a la resiliencia organizacional en empresas del sector norte y que se encuentran transitando la segunda generación, que permitieron sobreponerse adecuadamente a un “infortunio empresarial”, y de este modo esclarecer cuales podrían ser las posibles alternativas, para desarrollar esta característica en las pymes foresto – industriales. La metodología implementada en la investigación fue de tipo descriptiva correlacional, con diseño no experimental y de campo transversal, estudiando los comportamientos resilientes de empresarios de la zona de Eldorado y Montecarlo, de tipo familiar, con más de cuarenta años de existencia.

Se abordaron los comportamientos descriptos a través de los discursos de los empresarios frente a las diferentes crisis del sector, el desgaste que ello implicó para el

empresario y su empresas, en un contexto con poca solidaridad y cooperación, donde las dificultades endógenas y exógenas que se le presentaron le permitieron seguir adelante y dar continuidad a sus emprendimientos Encontrándose como factores resilientes presentes la afiliación, la auto-afirmación, la auto-observación, la perseverancia como significativos, la proactividad y el humor en menor medida.

HIPOTESIS

Para la realización del presente trabajo de investigación se consideró la siguiente hipótesis de trabajo: *“Los empresarios PyME madereros que han podido superar las crisis en sus emprendimientos poseen conductas resilientes”*

OBJETIVO GENERAL

Con este trabajo hemos pretendido estudiar los factores asociados a la resiliencia organizacional, que permitan sobreponerse adecuadamente a un “infortunio empresarial”, y de este modo esclarecer cuales podrían ser las posibles alternativas, para desarrollar esta característica en las pymes foresto – industriales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Dentro de sus objetivos específicos encontramos.

- verificar la existencia de comportamientos resilientes en los empresarios del sector foresto – industrial de Misiones, e
- identificar las características o estilos de dichos comportamientos ante las adversidades.
- determinar la relación entre resiliencia y continuidad organizacional.

MARCO TEÓRICO

Uno de los conceptos claves de esta investigación fue la resiliencia, término que de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española proviene del latín resilio que significa “volver a entrar saltando o saltar hacia arriba, curiosamente también tiene la acepción de apartarse, desviarse y esquivar” (Real Academia Española, 2001).

No obstante en otras investigaciones académicas han establecido que la resiliencia proviene del término latín resilium “que significa volver atrás, volver de un salto, volver al estado inicial, rebotar” (Villalba, 2003, p. 4).

Se ha utilizado en una gran variedad de disciplinas académicas, desde la ecología hasta la psicología. Esta palabra no se encuentra en los diccionarios castellanos aunque se usa mucho en física y en ciencias sociales.

Aunque el origen del concepto difiere un poco, se puede ver claramente que los significados son muy similares, haciendo de este un término explicable desde diferentes enfoques y adaptable a muchas prácticas, desde la física, la ecología, la psicología, la sociología y desde el punto de vista de la administración.

El problema de la resiliencia como concepto radica en su definición, debido a que todavía no se le ha logrado dar un significado único, sin embargo diferentes autores han coincidido en que hacer referencia a este concepto es traer a colación factores como lo son la adversidad, el riesgo, el afrontamiento y la recuperación.

Varias nociones han sido relacionadas con la resiliencia, pero existe una en particular que puede ser desarrollada paralelamente, debido a su gran similitud; la supervivencia, llamada también pervivencia¹, según Tarter y Vanyukov (1999) (como cita Becoña, 2006, p. 127) es la capacidad que tiene un individuo en superar las dificultades ante una vida adversa y muy complicada ante la que sale exitosamente adelante e, incluso, llega a triunfar luego en la vida a pesar de haber tenido todo en contra en la niñez, adolescencia o juventud.

No obstante nunca se haya establecido si el origen de los dos conceptos se origina de un mismo núcleo, las coincidencias son muchas, y han permitido amoldar cada vez más la estructura conceptual de la resiliencia. Pero es la perspectiva sociológica la que permite llegar al concepto de resiliencia en el terreno organizacional empresarial.

Respecto a las personas resilientes cabe destacar que son aquellas que tienen la capacidad de aceptar y enfrentar la realidad. Poseen habilidades para encontrar sentido en algunos aspectos de la vida, llegan a valorar ciertos matices - creación de sentido, en términos de Jordan y Mitterhofer (2010: 248) -, con un significado trascendental. Además, dentro del ámbito de las capacidades individuales o de las reglas impuestas dentro de una organización, con frecuencia estas personas poseen las habilidades necesarias y suficientes para resolver problemas sin utilizar las herramientas usuales u obvias. Por ello, se convierten en una gran fortaleza para las organizaciones.

La “resiliencia organizacional” es la adaptación del término resiliencia al enfoque gerencial - administrativo de la organización, unión de términos que crean un concepto relativamente nuevo. Este hace referencia a la habilidad que tienen las empresas para sobreponerse a circunstancias desfavorables, las cuales han generado cambios en su desarrollo y evolución habitual.

La administración tiene como uno de sus objetivos identificar qué factores inciden en una empresa para que esta logre sobreponerse a condiciones de riesgo o a situaciones desfavorables con el fin de hacerlas más perdurables en el tiempo.

¹ Entendida como *Acción y efecto de pervivir, es decir, seguir viviendo a pesar del tiempo o las dificultades*. Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. (2001) 22ª Edición Tomo I, p. 1002

Otro gran enfoque que se le puede dar a la “resiliencia organizacional” es que no solo pretende analizar empresas que se enfrentan o han enfrentado algún tipo de crisis o situación desagradable (desde el punto de vista de los recursos materiales, humanos y tecnológicos) sino que este concepto también pretende ser una herramienta o una guía que logre constituir nuevas empresas lo suficientemente sólidas, capaces de sobrevivir a cualquier adversidad.

El uso del concepto resiliencia es reciente en el campo organizacional, quizá por su origen teórico. Dentro de este campo disciplinario se le emplea como una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado, también se le puede considerar como un detonante de acciones de previsión o como parte total de un proceso estratégico.

La resiliencia en la organización puede ser definida como la capacidad de un sistema para absorber los cambios, que se vislumbran como una serie de crisis repentinas (López, 2009; Smith y Graetz, 2011), y aún conservar su funcionalidad esencial (Walker *et al.*, 2006).

Por lo expuesto anteriormente, la resiliencia organizacional es considerada por algunos autores como un concepto con acepciones diferentes, pero con significados relacionados.

De esta forma, la resiliencia se considera como la capacidad para evitar las consecuencias negativas de un acontecimiento ya producido; también, como la capacidad de prevenir alguna situación con consecuencias negativas agudizadas al transcurrir el tiempo y, por último, se asume como la capacidad de recuperación después de haber hecho frente a las consecuencias negativas de un evento (Westrum, 2006).

Una organización resiliente posee un conjunto de capacidades orientadas a la realización de acciones de manera robusta frente a una condición específica y de transformación, casi siempre generada por el encuentro con acontecimientos inesperados y de gran alcance, que cuentan con el potencial suficiente para poner en peligro la supervivencia de una organización en el largo plazo.

Es decir, la resiliencia expresa la capacidad de una organización o de sus partes para responder rápidamente a la incertidumbre. En consecuencia, es un estado de la organización producido por la administración de la incertidumbre dentro de un sistema adaptativo complejo.

Un indicador de este estado se encuentra en una organización con una ingente capacidad adaptativa (Dahms, 2010:22).

No es una condición estática de una organización, puede variar con el tiempo en función de la naturaleza y las consecuencias de una crisis en particular. En consecuencia, la organización resiliente exhibe dentro de su inventario de capacidades estratégicas un diverso y complejo conjunto de formas múltiples tendientes a la aplicación rápida, flexible y ágil, de un comportamiento dinámico, construido a partir de los recursos complementarios, las capacidades y las competencias de sus miembros.

De manera concomitante a la agilidad estratégica, estas organizaciones presentan la capacidad de resistencia o recuperación, consiguiendo así estar preparadas para afrontar las condiciones cambiantes de su entorno.

Como resultado de este hecho ellas podrán restaurar su vitalidad después de sufrir sacudidas traumáticas y emerger con un mayor grado de eficiencia, como resultado de la experiencia obtenida (Nemeth *et al.*, 2009:39).

Las organizaciones con un mayor grado de flexibilidad y resiliencia, a diferencia de aquellas menos resistentes, en opinión de McManus *et al.* (2007) y que se comparten, hacen referencia a:

1. Poseer un *ethos* organizacional de esfuerzo constante orientado a generar una mayor resistencia a las catástrofes.

2. Presentar un buen conocimiento de la situación, de las amenazas y oportunidades enfrentadas por la organización, a través del seguimiento activo de las señales fuertes y débiles provenientes del contexto.

3. Poseer un fuerte compromiso encaminado a la identificación proactiva y la gestión de las vulnerabilidades clave.

4. Presentar una cultura promotora de sus capacidades de adaptación, agilidad e innovación dentro de la organización.

LAS PYMES FORESTO –INDUSTRIALES DE MISIONES DESDE LA ÓPTICA DE LA RESILIENCIA

En la provincia, existen setecientos treinta y uno establecimientos foresto industriales que procesan la madera de diversas formas: actividades celulósico-papeleras, aserraderos, laminadoras, fábricas de tableros, carpinterías de obra, remanufactura, producción de envases, fábrica de muebles y partes, impregnadoras de maderas, productores de leña y carbón y diversos establecimientos artesanales².

Lo descripto puede evidenciarse en la presente tabla:

Tabla 1. Distribución de empresas sector foresto-industrial Misiones

Empresas	Censo (2010)		Criterio redistributivo
	Fuente: SIFIP	Propuestos	
Grandes	7	17	1 cada departamento
Medianas	23	38	1 cada dos municipios
Pequeñas	701	152	2 cada municipio
Total	731	207	464 empresas a reconvertir en tamaño y persona ideal

Fuente: Elaboración propia

² Conforme Censo de la Foresto Industria 2009, llevado a cabo por el Ministerio del Agro y la Producción y la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Nacional de Misiones. Disponible en <http://extension.facfor.unam.edu.ar/sifip/censo.htm>. Visitado el 06/07/2016.

El sector, que está compuesto mayoritariamente por PyMEs, se convertiría en un importante potencial para el desarrollo socioeconómico de la región y del país si fuera aprovechado integralmente, pero este, desde fines de la década del '70 está en crisis.

Por ello puede expresarse que en relación a la situación individual y sectorial actual existente y pasada, puede calificarse la actividad empresarial como artesanal, unipersonal, familiar, y escasamente profesional con proyección de conjunto empresario, sin planificación estratégica.

La calidad en el desarrollo de los sistemas de organización, administración y manejo de información de gestión interna de estas empresas, y de relación contextual de mercado en procesos de relación comercial (clientes, proveedores), financiera (entidades bancarias y programas de financiamiento promocional de jurisdicción nacional) y tecnológica (procesos, materiales y maquinaria en aplicación, requerimientos de asistencia técnica y actividades de investigación), muestran un sustento de conocimientos de negocios aplicados de base principalmente intuitiva, teniendo como insumo informativo en aplicación al proceso decisorio de negocios, al tradicional balance contable de cierre de ejercicio, destinado inevitablemente al cumplimiento de obligaciones formales comerciales, bancarias y tributarias.

Si bien este cuadro de situación generalizada muestra un perfil de debilidad sectorial, también está mostrando un considerable potencial para el mejoramiento y el desarrollo como pudo evidenciarse a través de las entrevistas realizadas.

De orden documental, selectivamente focalizados en el producto y en la productividad sectorial, se destacan el significado de datos por configuración para el diagnóstico de la actividad con indicador de productividad m^3 /fábricas y, de acuerdo a datos registrados por el organismo fuente de administración pública (SIFIP).

El sector estuvo compuesto por 558₂₀₀₃ pequeñas empresas distribuidas en tres zonas forestales, este, oeste y sur, que dedican su actividad fabril a líneas de productos de madera, clasificados en tres grandes grupos: aserradas, remanufacturas y tableros, en base a los cuales se elaboraron las siguientes tablas:

Tabla 2. Distribución en modo crecimiento, sin planificación estratégica de pequeñas fábricas y volúmenes de productos de madera. Misiones 2003

Zonas	Departamentos	Fábricas	Volumen de producto mensual en m^3			Total
			Aserrada	Remanufactura	Tableros	
Este	5	184 _{0,330}	33.345 _{0,133}	1.143 _{0,004}	0 _{0,000}	34.488 _{0,137}
Oeste	5	153 _{0,274}	130.685 _{0,521}	30.825 _{0,123}	25.723 _{0,102}	187.233 _{0,746}
Sur	7	221 _{0,396}	26.683 _{0,106}	2.262 _{0,009}	136 _{0,002}	29.081 _{0,117}
Total	17	558 _{1,000}	190.713 _{0,760}	34.230 _{0,136}	25.859 _{0,104}	250.802 _{1,000}

Fuente: Subsecretaría de Bosques y Forestación, Censo de Industrias Madereras, 2003

Los subíndices de volumen, indican fracción relativa decimal, respecto al gran total = 250.802

La zona Oeste, con la menor cantidad de fábricas de la provincia (153_{0,274}), es la de mayor cantidad de producto (187.233_{0,746}), y por lo tanto de mayor productividad (1.223,7 m³ mes).

La zona Sur, con la mayor cantidad de fábricas de la provincia (221_{0,396}), es la de menor cantidad de producto (29.081_{0,117}), y por lo tanto de menor productividad (131,6 m³ mes).

Tabla 3. Productividad física media = m³/fábricas. Misiones 2003

Zonas	Departamentos	Fábricas	Volúmen de producto mensual en m ³			Total Zona
			Aserrada	Remanufactura	Tableros	
Este	5	184	181,2	6,2	0,0	187,4
Oeste	5	153	854,1	201,5	168,1	1.223,7
Sur	7	221	120,8	10,2	0,6	131,6
Total Producto		558	341,8	61,4	46,3	449,5

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Tabla 1

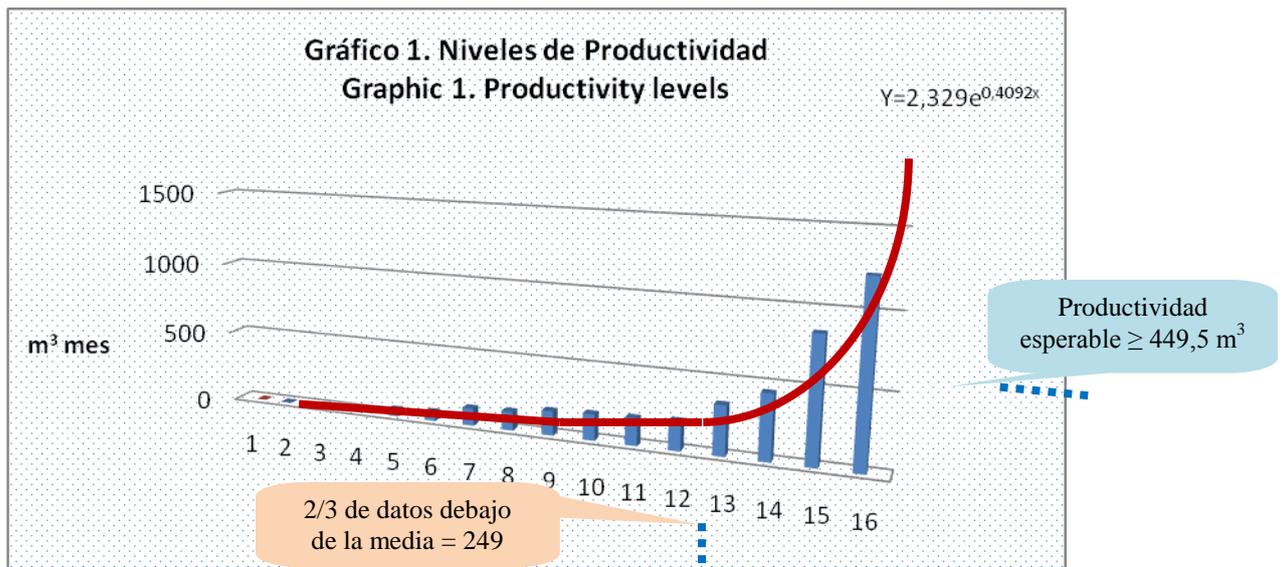
Tabla 4. Ranking por zona de mayor a menor productividad física media. Misiones 2003

Posición	Grupo producto			Zona			
				Este	Oeste	Sur	Provincia
	A	R	T				
16	Total Zona				1.223,7		
15	1				854,1		
14	Total Provincia						449,5 _{Prov}
13	1						341,8 _A
12		1			201,5		
11	Total Zona			187,4			
10	1			181,2			
9			1		168,1		
8	Total Zona					131,6	
7	1				120,8		
6		1					61,4 _R
5			1				46,3 _T
4		1				10,2	
3		1		6,2			
2			1			0,6	
1			1	0,0			

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Tabla 3

La brecha máxima observable de productividad entre zonas es de 9,3 veces, entre la zona Sur con una mínima de 131,6 m³ / mes, y la zona Oeste con una máxima de 1.223,7 m³ / mes.

Se observa que la productividad física mínima recomendable en modo desarrollo = 449,5 m³ mes, es superada por dos (2) 12,5 %, de los dieciséis (16) ítems posicionados.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Tabla 3

Los acontecimientos acaecidos como consecuencia de las crisis económicas a nivel internacional y nacional, repercutieron a nivel regional y también provincial. Como consecuencia de ello el sector fue atravesando reiteradas crisis.

De manera sintética puede referenciarse que desde los inicios del sector en Misiones, en los años '70, a partir de la sustitución del aserrado de madera nativa por la de bosques implantados, el escenario se exponía adverso ya que era "imprevisible, aleatorio, carente de posibilidades de efectuar proyecciones futuras basada en indicios presentes (por la falta de sistematicidad de los datos y la información previa), los procesos y productos se encontraban fuera de norma (aún hoy muchos de ellos lo siguen estando), los resultados no siempre eran transformables a valores económicos y, generalmente, se manifestaban apartados de las leyes de comportamiento conocidas" (Tañski et al, 2010: 15).

Consecutivamente al gran esfuerzo de las empresas para alcanzar la reconversión que les permitan responder a la demanda externa, le siguió la crisis nacional del 2001.

En el año 2002, al escaso desarrollo de la industria de la construcción y la recesión económica del país, se sumaron las dificultades financieras que hacían referencia a no poder acceder a créditos para desarrollar los sistemas de comercialización, ampliar el stock de materia prima y adquirir nueva tecnología; altibajos en el tipo de cambio; imposibilidad de cancelar deudas impositivas y previsionales en tiempo y forma, entre otras.

Para esta época los factores limitantes del desarrollo de las PyMEs foresto industriales hacían referencia a la escasa calificación de la gestión, el ínfimo nivel tecnológica alcanzado y la menguada productividad como consecuencia de la relación de los factores mencionados.

En el año 2006 las empresas, luego de la profunda crisis del 2001, volvieron a repetir los registros del año 1998 (Tañski *et al*: 2010:21).

Para estos años los factores limitantes del desarrollo de la productividad de la actividad sectorial podrían resumirse en crisis energética, baja en las exportaciones y a nivel provincial la fuerte carga tributaria y el dificultoso acceso a la materia prima.

Los empresarios entrevistados cuyos establecimientos estaban ubicados en los departamentos de Eldorado y Montecarlo, transitando la segunda generación, con más de cuarenta años de existencia expresaron de manera repetida ciertos problemas que se suman a los factores mencionados precedentemente: “*a partir del 2000 se estancó la actividad*” (empresario 1)... “*trabajamos solo con el mercado interno*” (empresario 2)... “*tuvimos que bajar los costos laborales*” (empresario 3)... y todos coincidieron en que las ventas han bajado notablemente. A estas causas se suma la ausencia de comunicación con el gobierno local que dificultó el desarrollo del sector.

PERFIL DEL EMPRESARIO PyME MADERERO ANTE LA RESILIENCIA

La gran turbulencia y continuos cambios para el encargado de llevar adelante el emprendimiento foresto – industrial descrito anteriormente, presupone fracasos por diferentes aspectos o la imposibilidad de sobrevivir de sus empresas. Entre las causas principales encontramos el aumento de costos internos (combustible, energía, mano de obra); la existencia de impuestos y retenciones distorsivos al sector; el aumento de los conflictos gremiales, el incremento de los sustitutos de la madera, el no control de las actitudes monopólicas y la aparición de nuevos competidores, le siguen: la escasez de profesionales en la estrategia de ventas, la falta de capacitación del personal y el equipamiento insuficiente, como así también la reticencia al cambio de la cultura empresarial, entre las principales.

Se siguieron los conceptos de Suárez y Ojeda (1997) en cuanto a los pilares de la resiliencia como referente de la primera generación de estudios sobre esta temática basada en factores intrínsecos que poseen los individuos que se adaptan positivamente a la sociedad y se diferencian de aquellos que asumen conductas de riesgo y no consiguen reponerse a la adversidad, en contraposición a la segunda generación de estudiosos cuyas investigaciones se centraron en factores externos al individuo.

Ellos son, entre otros:

- Autoestima consistente: es la base de los pilares y hace referencia a un adulto capaz de dar una respuesta sensible.
- Introspección: es el arte de preguntarse a sí mismo y darse una respuesta honesta.
- Independencia: hace referencia a la posibilidad de saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas.

- Capacidad de relacionarse: es la habilidad de poder establecer lazos con otras personas.
- Iniciativa: está dada por la posibilidad de ponerse a prueba en tareas más exigentes.
- Humor: es decir, encontrar lo cómico en la propia tragedia.
- Creatividad: Está dada por la capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos.
- Moralidad: entendida como la consecuencia para extender el deseo personal de bienestar a todos los semejantes y la capacidad de comprometerse con valores.
- Capacidad de pensamiento crítico: es un pilar de segundo grado, resultado de la combinación de todos los otros.

Para alcanzar los objetivos se efectuó una investigación cualitativa, en la que se recolectó información por medio de entrevistas a quince empresarios del sector de la foresto-industria y actividades relacionadas, de la zona norte de la provincia de Misiones, siendo todas ellas empresas familiares con cuarenta años de existencia. Las respuestas fueron analizadas con el uso del programa Atlas Ti versión 4.1, considerando los factores que intervienen en la resiliencia propuestos por Minello (2010:60) en la grilla pilares de la resiliencia (Ojeda, 1997).

Conforme a las entrevistas realizadas a los dueños de las empresas pudo observarse que ante la pregunta ¿qué aspectos reconoce como positivo ante la crisis sufrida en el sector en los últimos diez años debido a los factores financieros, políticos, tecnológicos, medioambientales, de comercio exterior, de infraestructura, de producto, gremiales?

Han manifestado en forma recurrente que las crisis les han dado la posibilidad de comunicarse con el personal y con las instituciones que los agremian y con otros empresarios del sector (en solo uno de los casos).

También expresaron que las mismas se han constituido en una enseñanza a través de los años... *“las crisis nos dejaron la posibilidad de seguir vivos y de mirar un poco más allá”*...

Rescatan como aspecto positivo la posibilidad de anticiparse, de prever las situaciones, de ser proactivo.

Estas expresiones nos van permitiendo armar el perfil de resilientes de los empresarios, siendo los factores detectados la anticipación (aunque necesitan el conocimiento para poder determinar el futuro o reducir la incertidumbre)... *“es primordial poder saber qué pasa en tu empresa, si bien no podés hacer muchos cambios porque estás condicionado, eso te permite ver hasta dónde podés llegar”*; la auto-observación y la capacidad de reflexión, principalmente en las cuestiones financieras... *“hay que cuidar los pesos...hay que invertirlos bien...porque desaparecen”*... .

Los empresarios expresan mostrando autoafirmación:... *“nuestros clientes prefieren que los atendamos nosotros...y eso nos diferencia de las grandes empresas”*...

A estos mecanismos de defensa, se suman los aspectos propios de las empresas familiares, la afiliación, situación no solo desarrollada con los miembros de la familia integrantes de la empresa sino la capacidad de relacionarse con otros y compartir experiencias... *“Cuando hay situaciones desfavorables nos juntamos y tratamos de aunar esfuerzos, primero en casa y luego con los demás”*.

En menor medida apareció el humor entre los entrevistados, situación que fue expresada por uno de ellos como... *“la crisis solo me dejó cuentas que pagar...risas...”*.

También la perseverancia, mecanismo resiliente observado en los tres empresarios entrevistados. Expresiones como ésta se evidenciaron en las entrevistas. ... *“esfuerzo, mucho”*... *“todo lo hicimos a pulmón”*... *“el logro es nuestro, lo hicimos sin la ayuda de los bancos ni del gobierno”*...

CONCLUSIONES

Podría concluirse entonces a partir del análisis de las expresiones de los empresarios que la mayoría de los factores de la resiliencia empresarial o mecanismos de defensa (la afiliación, la anticipación, la auto-afirmación, la auto-observación, la proactividad y el humor) han sido aprendidos a partir de las continuas crisis vividas y superadas a través de los años, esto permite evidenciar que fueron construyendo el perfil de resilientes, situación develada a través de las expresiones vertidas y registradas en las entrevistas, como así también registrar los enseñanzas que alcanzaron a partir de las mismas y la adaptación efectiva a ella.

Puede evidenciarse que la continuidad empresarial se ha logrado mediante la adaptación a los diferentes escenarios que les ha tocado transitar, manteniendo sus empresas vivas por más de cuarenta años,

Para concluir puede decirse que la resiliencia no se hereda de generación en generación, es una característica que depende de varios elementos que establecen una interrelación compleja y dinámica entre algunas particularidades determinadas de los empresarios y el entorno que los rodea.

Estos desafíos organizacionales descriptos encierran capacidades innovativas y creativas, desarrollo de procesos de aprendizaje y comunicación, elementos dinamizadores del cambio de los empresarios y de las empresas del sector en el territorio estudiado de la Provincia.

El objetivo planteado se ha podido cumplir y con ello se ha logrado detectar los factores asociados a la resiliencia organizacional en tres empresas del sector norte de la provincia de Misiones encargadas del aserrío de bosques implantados y nativos.

Se abordaron los comportamientos descriptos a través de los discursos de los empresarios frente a las diferentes crisis del sector, el desgaste que ello implicó para el

empresario y sus empresas, en un contexto con poca solidaridad y cooperación, donde las dificultades endógenas y exógenas que se le presentaron le permitieron seguir adelante y dar continuidad a sus emprendimientos.

Para concluir considero que si las generaciones futuras de estos empresarios no evidencian la manifiesta necesidad de cambios en sus organizaciones para dar lugar a procesos de gestión dinámicos, ejercidos por decisores formados y capacitados, apoyados por los antiguos,

Encarando estrategias de crecimiento desde productos nuevos, estrategias de desarrollo de mercado buscando nuevos nichos, elevar la eficiencia considerando indicadores tangibles de productividad y rentabilidad, trabajando en la reducción de los costos, velando el equilibrio financiero y vigilando la calidad, atentos a la situación que presenta un mercado extremadamente inestable y volátil como el actual dejarían de tener el perfil resiliente generado en sus organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

BECONA, E. (2006). Resiliencia: Definición, Características, y Utilidad del Concepto. *Revista de psicopatología y psicología clínica*, 11(3), 125-146.

MARCOS, J. & MACULAY, S. (2008, 26 de Noviembre). Qué es la resiliencia organizacional. *Cnn en expansión*. Recuperado, de <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/especiales/bfque-es-la-resilienciaorganizacional>. [08/04/15]

MELILLO, A.; SUAREZ OJEDA, E.; RODRIGUEZ, D. (204). Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida. Paidós. Buenos Aires.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2001.). Resiliencia. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de lema.rae.es/drae/?val=resiliencia

SCHNEIDER, B. (2007). Resiliencia: Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

SUÁREZ OJEDA, E. N. (2002) Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas. Paidós, Buenos Aires.

TAÑSKI, N.C.; BÁEZ, L. C.; CLÉRICI, C. N. (2011). La Asociatividad de las PYMES Madereras de Misiones. ¿Por qué conviene encararla desde un cambio cultural y no desde el estructural? Misiones, Editorial Universitaria Misiones.

TAÑSKI, N.C.; BÁEZ, L. C.; CLÉRICI, C. N. (2012). La gestión asociativa entre PyMEs en el sector de la foresto industria y actividades relacionadas, en la provincia de Misiones, Editorial Universitaria Misiones.

VIEIRA, L. 2006. A nova ordem da Resiliência. *HSM Management Update* n. 38, nov.

VILLALBA, C. (2003). El concepto de resiliencia individual y familiar. Aplicaciones en la Intervención Social. *Intervención Psicosocial*, 12(3), 283-299.