Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.
Volumen 2, Número 3. Enero-Junio 2018
ISSN: 1317-3337

ARTÍCULO ORIGINAL

LA RESILIENCIA: ALTERNATIVA DE LAS ORGANIZACIONES VENEZOLANAS

RESILIENCE: ALTERNATIVE OF VENEZUELAN ORGANIZATIONS

Sánchez Méndez, Maira[1]

RESUMEN

Es una investigación de tipo documental que busca dar cuenta de los ejes temáticos relacionados con las organizaciones y los problemas que las adversan, haciendo énfasis en el caso venezolano. De allí que sea oportuno señalar, que las organizaciones conformadas por individuos se estructuran como un ente social, regido bajo un enfoque normativo estructural persiguiendo un objetivo común, que en líneas generales está orientado a la productividad de la misma. No obstante, muchas de ellas se ven atacadas por factores adversos, de carácter interno o externo. Resultando que en el caso venezolano, adversidades o problemas pasan de lo económico-financiero, hasta problemas de índole estructural o relacionados con su personal. Éstos se han ido agudizando en los últimos tiempos, y cambiando incluso su forma e impacto en la organización ejemplo de ello es el incremento de las faltas o inasistencia laboral a fin de adquirir los productos de la cesta básica, productos de higiene personal o medicina; lo que permite concluir que esto ha impactado en la productividad de dichas organizaciones, y que por tanto induce a la capacidad resiliente de estas organizaciones, es decir, la capacidad de activar los diferentes factores que hacen posible que las organizaciones logren recuperarse al pasar por complejas adversidades.

Palabras clave: Organización, Resiliencia, Organizaciones Resilientes.

ABSTRACT

In the following pages, a documentary type research will be carried out, which seeks to give an account of the thematic axes related to the organizations and the problems that adversely affect them, with an emphasis on the Venezuelan case. Hence it should be noted that organizations formed by individuals are structured as a social entity, governed by a structural normative approach pursuing a common goal, which is generally oriented to the productivity of the same. However, many of them are attacked by adverse factors, internal or external. In the Venezuelan case, adversities or problems go from the economic-financial, to problems of a structural nature or related to its personnel. These have been getting worse in recent times, and even changing their form and impact in the organization of this is the increase in absenteeism or lack of work in order to purchase the products of the basic basket, personal hygiene products or medicine; Impacting this on the productivity of these organizations. Another thematic axis to be reviewed is that linked to the resilient capacity of these organizations, that is, the capacity to activate the different factors that make it possible for organizations to recover in the face of complex adversities.

Key words: Organization, Resilience, Resilient Organizations.

JEL: M110

Recibido: 18 de septiembre de 2017 **Aceptado**: 30 de octubre de 2017

[1] Docente Investigadora. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Participante del Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo. Magíster en Investigación Educativa. Licenciada en Administración. Miembro Activa del Centro de Investigación de la Pequeña y Mediana Empresas y Microempresas (CIDPyMESmicro) y al Grupo de Investigación Alteridad Latinoamericana y Caribeña (GI-Alterlatino). Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.mysanchez670@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones como un ente social están conformadas por individuos que aluden características particulares, pero que bajo un convenio sistemático buscan lograr un objetivo común. En otras palabras, las organizaciones, son estructuras conformadas para el logro de metas u objetivos por medio de su recurso más valioso, el talento humano y recursos de índole material.

En este marco de ideas, es preciso identificar la problemática de las organizaciones en el caso venezolano, las cuales pueden orbitar en torno a los problemas económicos-financieros, de personal, estructurales, entre otros.

Ahora bien, también es menester señalar en qué consiste una organización resiliente y cuáles son sus características resilientes, entendiéndose esto como la capacidad de adaptación ante la adversidad, y que de alguna u otra manera, presentan manifestaciones de cambios ante los estados inducidos por el hombre, provocando modificaciones importantes.

MATERIALES Y MÉTODOS

Las próximas páginas se realizará una investigación de carácter documental, orientada a indagar en relación a las organizaciones, conceptualización, características, elementos e implicaciones; a identificar la problemática o debilidades que presentan las organizaciones venezolanas en la actualidad, y finalmente señalar en qué consiste una organización resiliente y cuáles son sus características.

Para ello será necesario revisar la perspectiva de teóricos como: Druker (1999); Etkin y S chvarstein (1989); Robb (2000), Marcos & Maculay (2008) entre otros. Finalmente, se presentan la discusión con relación a los ejes temáticos revisado, utilizando el método hermenéutico, el análisis documental y los instrumentos del fichero y registro de notas.

ORGANIZACIÓN: CONCEPTO, TIPOS Y ELEMENTOS

Desde épocas antiguas el hombre ha buscado agruparse con el fin de lograr sus objetivos; esta conformación social pasa por la familia y hasta la empresa, pudiendo incluso transcender en el tiempo.

Todo ello implica que estos individuos deben establecer un sistema comunicacional e incluso normativo que les permita cohabitar entre sí. Sobre este particular, Drucker (1994) define a las organizaciones como un grupo humano especializado que realizan una tarea en común. Esta debe ser eficaz, ya que, cada miembro de la organización tiene una función específica determinada. Es decir, cada persona debe cumplir un objetivo que conlleve o alimente al objetivo general de la organización.

La concepción anterior permite señalar que la organización tiene unos objetivos que orientan su acción, pero son sus empleados o el grupo humano que la conforman quienes operativizan y articulan su labor cumpliendo con sus objetivos individuales y que de manera sinérgica contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. No obstante, con una visión contemporánea es posible analizar el postulado de Etkin (2000) en relación a la organización, quien señala:

> Es una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir. Las expectativas comunes son un elemento básico, en el sentido que en una organización el desempeño de roles y funciones están sujetos a criterios y normas grupales y a las voluntades individuales. (p. 4).

Contrario a lo expresado por otros autores, Etkin (ob. Cit,) desvincula a la familia u otro grupos sociales del concepto anterior, dado a que éstos no están atados a una estructura formal. En líneas generales y a partir de los conceptos anteriores, tal y como lo señala Etkin (ob. Cit.) es posible distinguir que los integrantes de una organización responden a:

- Siguen pautas, normas y procedimientos formalmente establecidos.
- Desempeñan funciones y ocupan posiciones definidas por una estructura oficial.

- Reconocen a ciertos miembros como autoridad legítima para fijar criterios y emitir instrucciones a sus dirigidos.
- Son parte de una red de comunicaciones a través de la cual intercambian datos e información sobre normas, actividades y resultados.
- Se influyen e interactúan socialmente en sus grupos de trabajo.
- Toman decisiones racionales en el sentido de estar orientas por propósitos compartidos, que dicen expresar la voluntad colectiva.
- Intercambian recursos y capacidades con su medio ambiental.

No obstante, en una organización pueden coexistir diferentes grupos como son los formales y los informales. Los grupos formales son aquellos constituidos en la estructura misma de la organización; mientras los informales surgen por razones sociales de amistad, compañerismo, ideologías, intereses comunes, entre otros. (Etkin, 2000). Pero la organización puede ser analizada desde otros puntos de vistas, que para Etkin (ob. Cit., p. 22) pueden ser resumidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Análisis de la organización desde otros puntos de vista

Organización	Se distingue:	Mediante
Desde afuera:	*Por su carácter productivo*	*Sus prestaciones, su oferta de servicios hacia el medio externo.*
Desde su comportamiento	*Por sus esfuerzos articulados y regulados*	*A través de sus resultados, su valor agregado surgido de la coordinación de los esfuerzos.*
Desde sus relaciones (Sociales – Laborales)	*Por las relaciones de autoridad y poder reconocidas por sus integrantes*	*Sus relaciones de autoridad y poder, normas y procedimientos que le permiten la cohesión y continuidad en pro de los objetivos establecidos.*

Fuente: Adaptado de Etkin (2000)

Otros elementos resaltantes en las organizaciones son la estructura y los procesos. La estructura se refiere a la distribución formal de los empleos

dentro de una organización, o la forma de relación entre personas y actividades. (Robbins y Coulter, 2005; Etkin, 2000).

Esta estructura de acuerdo a Robbins y Coulter (ob. Cit.), puede ser de tipo mecanicista u orgánica. Sobre este particular son enfáticos al señalar:

> La organización mecanicista es una estructura rígida y muy controlada. Estácaracterizada por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida, amplitudes de control reducidas, alto grado de formalización, una red de información limitada (principalmente por una comunicación hacia abajo) y poca participación la toma de decisiones de los empleados de niveles inferiores. La organización orgánica es una estructura muy adaptable y flexible. Tienen división del trabajo, pero los trabajos que el personal realiza no son estandarizados. Sus empleados están muy capacitados y se les ha conferido poder para manejar diversas actividades y problemas de trabajos. Con frecuencia son utilizados los equipos de trabajo. (p. 241)

En relación a los procesos Etkin (ob. Cit., p. 28) hace mención en los siguientes términos: "… se refiere a la organización en movimiento, a las actividades que se cumplen en forma recurrente". Ejemplo de ello sería, compras, selección de personal, producción, entre otras, procesos realizados de forma continua y que no tienen un fin preestablecido, formando parte del quehacer diario de la organización.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En cuanto a las organizaciones venezolanas y algunos factores que las adversan, desde hace algún tiempo, son muchos los problemas presentes en Venezuela (políticos, sociales, económicos), estos de alguna u otra manera afecta las empresas venezolanas.

Esto permite señalar, que la problemática es diversa y variada, tanto en su instrumentalidad como en sus causas. La mayoría de estos problemas son consecuencias del franco deterioro que ha sufrido la sociedad, algunos guardan relación con la economía, otros forman parte de las presiones externas. En este sentido, Botti (2012) hace mención a algunos obstáculos que presenta el sector

empresarial en Venezuela, no obstante, estos guardan relación con aspectos de índole económica, identificándolos como:

1. Asignación de divisas. Solo 25% de las solicitudes hechas a la Comisión de Administración de Divisas (Cadivi) están siendo atendidas, un vacío que no puede ser subsanado por el Sitme dado el escaso margen de asignación por esta vía.
2. Adquisición de insumos y materias primas. Los retrasos de hasta 180 días en la liquidación de divisas oficiales ha ocasionado importantes atrasos en la compra de material esencial para el proceso productivo.
3. Burocracia portuaria. El proceso de nacionalización de mercancía está tardando entre 10 y 25 días, un lapso que a principios de este año se había reducido a cerca de 48 horas.
4. Exceso de controles. Leyes como la de Costos y Precios Justos, nueva Ley Orgánica del Trabajo y la próxima Ley Antimonopolio, constituyen un cerco que limita la capacidad productiva y la inversión.
5. Expropiaciones y nacionalizaciones. El paso a manos del Estado de al menos 1.800 empresas en los últimos seis años, así como la nacionalización de 50% de la banca, atenta contra las libertades económicas son sagradas en la Constitución.

Por otro lado, para la Confederación Venezolana de Industrias (2016), estos problemas son enfocados como factores restrictivos que impiden el aumento de la producción, y para el último trimestre del año 2015 se relacionaban con:

1) Falta de proveedores; 2) Incertidumbre política; 3) Falta de divisas; 4) Controles de precios; 5) Racionamiento eléctrico; 6) Baja demanda; 7) Maquinarias y equipos; 8) Falta de financiamiento; 9) Acceso al mercado exportador; 10) Conflictos laborales; 11) Mano de obra calificada; y 12) Competencia productos importados. Estos factores, son mucho más variados en sus causas, pero todos ellos afectan en gran medida a la empresa venezolana.

Otro problema, quizás sin documentar, pero conocido por una gran mayoría, son los recurrentes permisos solicitados por los trabajadores a fin de adquirir productos de la cesta básica, estos han ido incrementando a medida que estos productos han desaparecido de los anaqueles.

Esta problemática resulta difícil para el empresariado que algunos casos se ve de manos atada en virtud que estas necesidad colinda con los derechos humanos de los ciudadano. Así lo ratifica García (2016) cuando señala: “La inasistencia al trabajo o ausentismo laboral es un fenómeno complejo que se da tanto en el sector privado cómo en el público y que, en Venezuela, ha aumentado súbitamente producto de la escasez”.

En este orden de ideas, y de acuerdo a las cifras estadísticas llevadas por la Unión Nacional de Trabajadores de Venezuela (UNT), en la mayoría de los centro de trabajadores a nivel nacional, tanto públicos como privados, una de cada diez personas falta al trabajo por diferentes causas (enfermedad, contingencias familiares, clima, transporte, entre otros); mientras tres de cada diez de los trabajadores incurre en faltas por hacer colas para abastecer de alimentos, medicinas y/o artículos de limpieza, y en algunos casos para adquirir bienes de otra índoles como cemento, baterías o cauchos.

Resiliencia: respuesta ante la adversidad

Por otro lado, las empresas se han tornado resilientes ante la adversidad. La palabra "resiliencia" -según el diccionario- deriva del latín resiliens, lientis, participio activo de resiliere: rechazar) que significa "que salta hacia arriba", y en su acepción general se le describe como elasticidad. El término resiliencia proviene de la física y se refiere a la capacidad que tienen los metales para recobrar su forma original después de haber estado sometido a altas presiones.

En las ciencias humanas se atribuye a la capacidad del hombre para atravesar situaciones adversas, y lograr salir no solamente a salvo, sino aún transformados positivamente por la experiencia.

Con una visión aplicada a las instituciones, la norma ASIS SPC-1-2009 *Organizational Resilience Security, Preparedness, and Continuity Management Systems*, la define como la capacidad de una organización para resistirse a verse afectada por un suceso o la capacidad de volver a un nivel aceptable de desempeño, en un período de tiempo aceptable después de verse afectada por un suceso. Bajo un enfoque sistémico es la capacidad de un sistema de mantener sus funciones y estructura haciendo frente a cambios internos y externos, y de adaptarse de la mejor manera cuando tenga que hacerlo.

Ahora bien, es un hecho inexorable que el contexto empresarial, y con mayor énfasis el empresariado venezolano, discurre en una época caracterizada por la complejidad, dinamismo y turbulencia, lo que conlleva al uso de estrategias cambiantes, que pudieran ser oportunas para hoy y ser disonantes mañana.

Todo ello implica, para los líderes y gerentes organizacionales, el replanteamiento de sus acciones atendiendo a una visión ecléctica entre lo estratégico y pragmático. En este contexto, el concepto de la resiliencia organizacional es un tema que ha ganado popularidad en el mundo de los empresarial en los últimos años, dado el resurgimiento de algunas empresas que abatidas por la crisis (económicas, sociales, políticas, estructurales) por la que atraviesan algunos países, se mantienen con excelentes resultados en sus gestiones, partiendo de la premisa que son una parte activa de un entorno cada vez más voluble, adaptándose y desarrollando su potencialidad bajo el enfoque de eficacia y eficiencia.

En este contexto, Marcos & Maculay (2008) señalan que la resiliencia es: La capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis. Con un concepto más dinámico Hamel & Välikangas (2003) le conceptualizan como: La capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian. En general, los conceptos anteriores se desprenden dos perspectivas de especial interés para la organización como son: La supervivencia de la organización frente a

una crisis; y lo que la organización hace y cómo lo hace a fin de prepararse y adaptarse a la realidad y entornos cambiantes.

Finalmente, es posible presentar los atributos exhibidos por una organización resilientes y que les permiten ser diferentes ante las demás. Para Robb (2000) estos son:

- Capacidad de crear y disolver estructuras
- Proporcionar seguridad (no necesariamente estabilidad) en medio del cambio
- Gestionar las consecuencias emocionales de la transformación continua y el cambio: la ansiedad y el dolor
- Aprender, desarrollarse y crecer

Para Robb (ob. Cit) una empresa resiliente es capaz de mantener una ventaja competitiva a través del tiempo por medio de su capacidad para desarrollar dos habilidades al mismo tiempo:

a) Desempeñarse de forma excelente hacia los objetivos de la empresa (refiriéndose a sus labores en cuanto a las finanzas, clientes, proveedores, producción, etc.) e
b) Innovar y adaptarse eficazmente a los mercados rápidos y turbulentos de los mercados y las tecnologías.

Estas características competitivas permiten señalar, que en Venezuela existen empresas resilientes, que pese a los avatares y multiplicidad de problemas que enfrenta su gerencia, continúan adelante, elaborando productos y prestando servicios donde la creatividad e innovación está presente.

CONCLUSIONES

Las organizaciones forman un sistema complejo donde un grupo de personas entrelazan sus individualidades con fin común, generalmente normado por elementos de carácter institucional, que le fijan normas y reglas de conductas. Pero en el marco de las organizaciones formales también conviven las informales, es

de grupos que por afinidad bien sea de amistad, deportivas u otras causas comparten dentro de la organización.

Otra forma de clasificación está dada por su estructura, mecanicista u orgánica. La primera se caracteriza por el control y la rigidez; contrariamente la segunda es flexible y adaptable.

Ahora bien, en el caso venezolano, las entidades empresariales pasan por una serie de dificultades que van desde las relacionadas con las actividades desarrolladas propiamente dichas: productividad, competitividad, financieras, relaciones de trabajo, entre otras; hasta otras de índole externo como por ejemplo incertidumbre política, problemas regionales que afectan directamente los aspectos económicos, políticos e incluso normativos.

Adicionalmente a lo anterior, el empresariado venezolana enfrenta problemas de mayor sensibilidad como lo son los constantes permisos o inasistencias, de sus trabajadores para la adquisición de alimentos, artículos de aseo personal, medicinas, u otros bienes como por ejemplo baterías, cauchos u cemento; todo ello se traduce en horas hombres pérdidas que afectan directamente la productividad de estas empresas.

Es en este entorno complejo y turbulento, donde la gerencia en general, debe incorporar la resiliencia, es decir, la capacidad de prepararse, adaptarse y reinventarse en tiempos cambiantes de manera estratégica y sostenida.

Es así como, la resiliencia también implica gestión adaptativa, reconociendo el hecho inexorable donde las políticas deben satisfacer los objetivos preestablecidos con sus modificaciones y actuar con flexibilidad adaptándose a los cambios. Todo ello se convierte entonces en un sistema dinámico. En definitiva, la resiliencia organizacional consiste en dar una idea de cómo las organizaciones y los individuos y las unidades de las cuales están compuestas logran resultados deseables en medio de la adversidad.

Respecto a las organizaciones, quienes conforman una organización resiliente ciertamente deberían estar preparados para desarrollar competencias y funciones múltiples. Cuando el sentido de una organización y su propósito es compartido por todos sus actores, sean empleados, proveedores o clientes, se crean redes que permiten proporcionar la flexibilidad necesaria para ayudar en situaciones críticas.

Es de resaltar, que lo que ayuda a generar la actitud resiliente de un individuo es la preparación de personas socialmente competentes que tengan conciencia de su valor, utilidad e identidad, que puedan tomar decisiones, fijar metas, objetivos y creer en un futuro de prosperidad, satisfacer sus necesidades elementales de respeto, relación, afecto, poder, metas y sentirse importantes, y esto es una tarea diaria que involucra distintos aspectos sociales y conductuales partiendo de la familia y las distintos organismos e instituciones que de una u otra forma influyen en la sociedad actual.

REFERENCIAS

Confederación Venezolana de Industrias. CONINDUSTRIA. (2016). **Resumen estadístico: Encuesta de Conyuntura Industrial IV/2015**. Disponible: http://www.conindustria.org/estadisticas/encuestas-de-coyuntura/

Drucker, P. F. (1994). **La sociedad postcapitalista**. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Etkin, J. (2000). **Política, gobierno y gerencias de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias.** Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). **Identidad de las organizaciones. Invariancia** y cambio Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

García, J. (2016). **Colas y escasez son la principal causa de inasistencia laboral en Venezuela.** Recuperado el 02 de agosto de 2016 en http://caraotadigital.net/site/2016/07/18/colas-y-escasez-son-la-principal-causa-de-inasistencia-laboral-en-venezuela/

Marcos, J. & S. Macaulay. (2008**). ¿Qué es la resiliencia organizacional?** Recuperado el 01 de agosto de 2016 en http://www.manufactura.mx/industria/2008/11/26/-qu-es-la-resiliencia-organizacional

Norma International Promoción de la Seguridad en el Mundo. **Norma: ASIS SPC.1-2009. Resiliencia organizacional: sistemas de gestión de la seguridad, la preparación y la continuidad**. Requisitos con orientación para su uso.

Robb, D. (2000). **La construcción de organizaciones resilientes.** OD Practitioner, 32 (3), 27-32.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración.** (8va. Ed). México: Pearson Educación.