

LA RESILIENCIA DE LOS EMPRESARIOS EN EL SECTOR FORESTO INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE MISIONES

Tañski, N. C.; Báez L.; Clérici, C.

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones

Campus Universitario – Ruta Nacional N° 12 Km 7 ½ – Miguel Lanús

E-mail: nilda_tanski@hotmail.com

RESUMEN

Como parte del resultado de un trabajo de investigación denominado La gestión asociativa entre PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) en el sector de la Foresto-industria y actividades relacionadas, en la Provincia de Misiones, se efectúa el presente estudio. Se analizan los discursos de los empresarios de un grupo de Pymes del sector de la Foresto-industria, para verificar la existencia o no de comportamientos resilientes e identificar las características de dichos comportamientos o los estilos de enfrentamientos a las adversidades por parte de los mismos. Se describen las adversidades contextuales por las que atraviesan y se detectan los factores resilientes como acciones efectuadas en las distintas situaciones.

PALABRAS CLAVE: Resiliencia Empresarial; Crisis; Aprendizaje.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es parte de la investigación denominada la gestión asociativa entre PyMEs en el sector de la Foresto-industria y actividades relacionadas, en la Provincia de Misiones, que se efectúa en el marco de la convocatoria PICTO (Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica Orientados) 2006. Aborda los comportamientos, a través de los discursos de los empresarios, frente a las diferentes crisis del sector, en un contexto caracterizado por las continuas dificultades de toda índole, experimentada en la provincia. El desgaste que ello implica para el empresario, en un contexto meso y macro con poca solidaridad y cooperación, requiere mecanismos de defensa con el fin de enfrentar las dificultades tanto endógenas como exógenas que se le presentan. La manera de entender y enfrentar las adversidades es una construcción tanto individual como colectiva, y si de ella se derivan procesos de aprendizaje y fortalecimiento se evidencia la capacidad de resiliencia del empresario. En función de eso, el presente trabajo tiene como objetivos verificar la existencia o no de comportamientos resilientes en los empresarios e identificar las características de dichos comportamientos o los estilos de enfrentamientos a las adversidades por parte de los mismos.

Para lograr los objetivos se realizó una investigación cualitativa, en la que se recolectó información por medio de entrevistas a doce empresarios del sector de la Foresto-industria y actividades relacionadas, de la zona norte de la Provincia de Misiones (Argentina). Dichos empresarios pertenecían al mismo territorio, por lo que vivieron similares experiencias en cuanto a las adversidades contextuales. Posteriormente fueron analizadas las respuestas con el uso del programa Atlas ti versión 4.1,¹ como así también teniendo en cuenta los factores que intervienen en la resiliencia que fueron compilados por Minello (2010) en la grilla Pilares de la Resiliencia (Ojeda, 1997), los Factores Resilientes (Grotberg, 2004) y los Mecanismos de Defensa de los Estilos de Enfrentamientos EFD/DSM-IV-TR (Escala de Funcionamiento

¹Software para Análisis cualitativo de Datos Textuales.

Defensivo/Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders Fourth Edition) (APA, 2002), explicitada en el marco teórico.

DESARROLLO

Marco Teórico

Existen muchas investigaciones y conceptualizaciones respecto tanto a la resiliencia individual como colectiva, en las últimas tres décadas. La idea de resiliencia ha sido aplicada desde mucho tiempo atrás en la Física y la Ingeniería, en las que se ubica a uno de sus precursores, el científico inglés Thomas Young. Recién a partir de 1970 el término se aplicará en referencia a los comportamientos humanos. Al respecto expresan Melillo y Suárez (en Minello, 2010), refiriéndose a la resiliencia individual, que el término fue adaptado a las Ciencias Sociales para caracterizar aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos. Se generaron investigaciones sobre stress y éstas introdujeron conceptos dentro de la psicología como el de hacer frente a las dificultades y así se identificaron y describieron mecanismos que permiten a las personas comportarse y desarrollarse en situaciones adversas. Desde el punto de vista etimológico el término resilio o resiliens² proviene del latín, significa retornar a un estado anterior, saltar para atrás, volver, hacer retroceder, encogerse (Pinheiro, 2004).

Lindstrom (2003) afirma que la literatura sobre resiliencia es difícil de resumir por la pluralidad de conceptos, de enfoques o de nomenclaturas distintas sobre el tema. Se presentan a continuación dos formas de ordenar entre las tantas posibles: en primer lugar se sintetizan los distintos enfoques según la procedencia de los investigadores; en segundo lugar se ordenan de manera cronológica.

Existen por lo menos tres enfoques según la procedencia:

Anglo-norteamericano:

²Diccionario Básico Latín-Español/Español-Latín. Barcelona 1982.

Ubica a la persona como centro de referencia de un sistema de relaciones que pueden ser favorables o desfavorables a su organización. Este enfoque resalta la interacción entre la persona y su ambiente. Infante (en Minello, 2010) distingue dos posiciones: una genetista, individualista que estudia las diferencias de quienes se adaptan positivamente a las situaciones adversas. Otra, que investiga los procesos ligados a la adaptación positiva a la adversidad. Desde esta posición existen tres orientaciones: la del psiquiatra Rutter, Michael (en Minello, 2010) que se centra en los mecanismos protectores por sobre los factores protectores o de riesgo. Éste introduce el concepto de resiliencia en el ámbito psicológico hacia los años '70, directamente inspirado en el concepto de la Física y lo considera una suerte de flexibilidad social adaptativa (Rutter, M. 1993). Otra orientación es la de Grotberg, Edith (en Melillo A. Suárez Ojeda, 2004) quien conceptúa la resiliencia desde la interrelación de elementos y los organiza de la siguiente manera:

Apoyo social:

Yo tengo: apoyo, confianza, límites, ejemplos de conducta, estímulos;

Fortalezas psicológicas:

Yo soy: respetado y querido por otros, feliz por hacer algo bueno y mostrar afecto por los otros;

Yo estoy: dispuesto a asumir las responsabilidades por mis actos, seguro de que todo saldrá bien;

Habilidades psicológicas:

Yo puedo: hablar sobre mis miedos e inquietudes, procurar solución para los problemas, controlar mis impulsos para no hacer algo errado, esperar el momento oportuno para hablar con alguien, procurar ayuda cuando es necesario.

Por otra parte, Grotberg (2004) considera la resiliencia individual como “la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e inclusive, ser transformados por ellas” [en Melillo A. y Suárez Ojeda, 2004, p. 24]⁽¹⁾. Todas estas

características constituyen un perfil propio del que renace de la adversidad, se adapta, se recupera y accede a una vida significativa y productiva, dentro de las organizaciones. Y finalmente la orientación de Luthar y colaboradores (en Suárez Ojeda E., 2002), que consideran el modelo ecológico-transaccional ideado por Bronfenbrenner (en Infante, 2001), autor que concibe el desarrollo humano como producto de la interrelación entre las características personales y los ambientes inmediatos que refieren a la familia, sociedad y cultura. Desde estos ámbitos provienen los factores de riesgo y de protección, y se considera la resiliencia como un proceso comprometido con la ecología del desarrollo humano. Para Luthar y colaboradores (en Minello, 2010) el ambiente es una unidad de estructuras, en interacción, que se contienen unas dentro de otras, desde el denominado microsistema, en el cual se encuentra el individuo en desarrollo, pasando por el mesosistema, donde se determinan las condiciones que afectan positiva o negativamente el desarrollo, hasta el macrosistema.

La palabra resiliente en la lengua inglesa, remite a la idea de elasticidad y capacidad rápida de recuperación atribuyendo dos significados para el término: el primero define como la habilidad de volver rápidamente para su estado normal de salud o de espíritu después de tener dolencias en el pasado, dificultades, etc. El segundo enfatiza la capacidad que un cuerpo físico posee de volver a su estado original después de sufrir una presión o tensión sobre sí, dando la idea de flexibilidad.

Europeo:

Considera la relación entre la persona, su conducta y el medio. Los autores representativos son Boris Cyrulnik y Stefan Vanistendael. El neuropsiquiatra, psicoanalista y etólogo francés Boris Cyrulnik (2001) incorpora la noción psicoanalítica de trauma, para el que se necesitan dos golpes: el primero se origina en lo real y el segundo se origina en la representación de lo real, o sea en la lectura que la persona realiza de su experiencia, influenciado por la visión que otros tienen de su situación. Para explicar la resiliencia utiliza el

concepto de oxímoron³, a través de éste muestra el contraste de aquel que, al recibir un gran golpe, se adapta dividiéndose.

“La parte de la persona que ha recibido el golpe sufre y produce necrosis, mientras que otra parte mejor protegida, aún sana pero más secreta, reúne, con la energía de la desesperación, todo lo que puede seguir dando un poco de felicidad y sentido a la vida. La escisión del yo no se sutura, permanece en el sujeto compensada por los recursos yoicos que se enuncian como pilares de la resiliencia: Autoestima consistente, independencia, capacidad de relacionarse, sentido del humor, moralidad, creatividad, iniciativa y capacidad de pensamiento crítico. Con algo de todo eso más el soporte de otros humanos que otorgan un apoyo indispensable, la posibilidad de resiliencia se asegura y el sujeto continúa su vida” [Melillo et al, 2004, pág. 71]⁽²⁾.

Latinoamericano:

En Latinoamérica, los primeros planteamientos sobre resiliencia surgen en 1995 con autores como Melillo y Suárez Ojeda (2004). Relacionan con lo comunitario, producto de la solidaridad social, que se evidencia en los esfuerzos colectivos de algunas comunidades cuando enfrentan situaciones de emergencia. Este enfoque plantea que las comunidades resilientes, a partir de sus condiciones y valores han dispuesto de una especie de escudo protector en el espacio micro, lo que les ha permitido amortiguar el evento adverso y construir sobre él.

Cuando se trata de personas con control de las emociones, de los impulsos, autonomía, sentido del humor, alta autoestima, empatía, estos atributos se han vinculado con la capacidad del individuo para enfrentar, según Melillo y Suárez Ojeda (en Ferrer, 2007), cuatro (4) desafíos: (a) El desafío cognitivo: para manejar las representaciones estables y variables. Se encuentran aspectos fundamentales como la capacidad de relacionar, especialmente con influencia sobre la acción humana; (b) El desafío estratégico: aprender a generar una misión, visión, objetivos o tácticas estratégicas; (c) El desafío político: de reubicar los recursos financieros o humanos donde estos produzcan mayores retornos; es la posibilidad de superar los obstáculos de la burocracia organizacional, creando personal innovador, capaz de aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno empresarial y social, minimizando las cualidades burocráticas aún

³ El oxímoron es una figura retórica que presenta dos términos de sentido opuesto y logra con ellos un nuevo significado, como por ejemplo oscura claridad.

presente en algunas empresas, utilizando todos los recursos; (d) El desafío ideológico: de entender la importancia de la innovación, renovación y optimización estratégica.

Estos cuatro desafíos organizacionales descriptos encierran una necesidad permanente de que el grupo humano en la empresa se proyecte al futuro, sea capaz de prospectar, de crear e innovar, razón por la cual se debe incluir en las definiciones presentadas, especialmente en la que se adopta, un elemento adicional: no se puede ser reactivo en las empresas resilientes. La propensión a la reactividad haría perder tiempo, no les permitiría, en muchos casos, llegar oportunamente, ni cumplir con los desafíos a los que se ven sometidas las estructuras resilientes. Las empresas consideradas resilientes deben tener como condición el que sean proactivas. (Taňski et al, 2010).

Según lo expresado anteriormente, otra forma de ordenar las múltiples investigaciones acerca de la resiliencia es leerla en forma cronológica. Se distinguen por lo menos dos generaciones de investigaciones.

Una, considerada por Infante (en Melillo A. y Suárez Ojeda, 2005) como representante de la primera generación de estudios sobre resiliencia, corresponde a las investigaciones de Werner y Smith (1993) en la isla de Kauai, realizadas a lo largo de muchos años. Éstas tuvieron como objetivo la identificación de los factores intrínsecos que poseían los individuos que se adaptaban positivamente a la sociedad y se diferenciaban de aquellos que asumían conductas de riesgo y no conseguían reponerse a la adversidad. Es así que consideraron los factores que resultan protectores para los seres humanos, más allá de los efectos negativos de la adversidad, tratando de estimularlos una vez que fueran detectados.

Así se describieron los siguientes (Melillo 2002):

Autoestima consistente. Es la base de los demás pilares y es el fruto del cuidado afectivo consecuente del niño o adolescente por un adulto significativo, suficientemente bueno y capaz de dar una respuesta sensible.

Introspección. Es el arte de preguntarse a sí mismo y darse una respuesta honesta. Depende de la solidez de la autoestima que se desarrolla a partir del reconocimiento del otro.

Independencia. Se definió como el saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas; la capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento. Depende del principio de realidad que permite juzgar una situación con prescindencia de los deseos del sujeto.

Capacidad de relacionarse. Es decir, la habilidad para establecer lazos e intimidad con otras personas, para balancear la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a otros.

Iniciativa. El gusto de exigirse y ponerse a prueba en tareas progresivamente más exigentes.

Humor. Encontrar lo cómico en la propia tragedia. Permite ahorrarse sentimientos negativos aunque sea transitoriamente y soportar situaciones adversas.

Creatividad. La capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden.

Moralidad. Entendida ésta como la consecuencia para extender el deseo personal de bienestar a todos los semejantes y la capacidad de comprometerse con valores. Es la base del buen trato hacia los otros.

Capacidad de pensamiento crítico. Es un pilar de segundo grado, fruto de la combinación de todos los otros y que permite analizar críticamente las causas y responsabilidades de la adversidad que se sufre, cuando es la sociedad en su conjunto la adversidad que se enfrenta. Y se propone modos de enfrentarlas y cambiarlas.

La segunda generación de investigaciones se centraron en factores externos al individuo como ser el nivel socioeconómico, la estructura familiar, la presencia de un adulto próximo. Se evidencia, entonces, que el desarrollo de los estudios de la primera generación se da a partir de la ampliación del foco de la investigación que se traslada de factores intrínsecos a factores extrínsecos del individuo que influyen en el proceso de superación de adversidades. (Minello, 2010).

Desde el punto de vista de Melillo y Ojeda (2005), el ser humano no nace resiliente ni adquiere esa competencia naturalmente en el desarrollo. Consideran que el desarrollo de la resiliencia depende de la calidad de interacción entre la persona y los otros seres humanos que tiene cerca (en Minello, 2010)

Suárez Ojeda (2001), según se explicitó anteriormente, desarrolla el concepto de Resiliencia comunitaria a partir del cual se establecen los pilares que lo constituyen. Estos son: autoestima colectiva, que involucra la satisfacción por la pertenencia a la propia comunidad; identidad cultural, constituida por el proceso interactivo que a lo largo del desarrollo implica la incorporación de costumbres, valores, giros idiomáticos, etc.; humor social consistente en la capacidad de encontrar la comedia en la propia tragedia para poder superarla; honestidad estatal, como contrapartida de la corrupción que desgasta los vínculos sociales; solidaridad, fruto de un lazo social sólido.

Medición de la Resiliencia

El comportamiento complejo del individuo y las múltiples maneras de enfrentar las situaciones vuelve muy complejo la medición de la resiliencia. La mayoría de las investigaciones se centran en el comportamiento de los niños en situaciones adversas. Existen tendencias actuales que se refieren a la tercera edad y todavía son escasos los que se refieren a la mediana edad (35 a 60 años). Una de de las investigaciones es la Resilience in Medlife Scale (RIM) que según Ryan y Catalbiano (en Minello, 2010) fue construida específicamente para observar el comportamiento en la mediana edad. Presenta una estructura de cinco factores: autoeficacia, perseverancia, capacidad de control interno, coping⁴ y apoyo de la familia y de la red social del individuo.

Otra escala para medir la capacidad del individuo para enfrentar las situaciones adversas fue construida por la American Psychiatric Association (APA 2002), incluida en el

⁴Estrategias de afrontamiento del stress. Conjunto de esfuerzos cognitivos y comportamientos que proporciona la capacidad de enfrentamiento del emprendedor dentro del fracaso empresarial. Minello, Ítalo Fernando. Resiliência e Insucesso empresarial. Universidade de Sao Paulo. Faculdade de Economía, Contabilidade e Administração. Sao Paulo 2010. Pág 60.

manual Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders Fourth Edition (DSM-IV-TR), el cual es considerado una de las principales referencias de diagnóstico para los profesionales de la salud mental. Uno de los instrumentos que utiliza es la Escala de Funcionamiento Defensivo (EFD), estructurada en siete niveles de defensa, en orden decreciente en cuanto a la capacidad del individuo para defenderse o enfrentar situaciones conflictivas.

Grotberg, E. (en Minello, 2010) afirma que una de las nuevas tendencias en las investigaciones acerca de la resiliencia es la medición con la finalidad de contribuir al fortalecimiento y la salud mental del individuo.

El cuadro 1 presentado más abajo traza un paralelismo entre las investigaciones realizadas por Grotberg, E. (2005), la American Psychiatric Association (APA, 2002) y Ojeda (1997), adaptado de Minello, Ítalo (2010).

Cuadro1: Pilares de la Resiliencia (Ojeda, 1997), los Factores Resilientes (Grotberg, 2005) y los Mecanismos de Defensa de los Estilos de Enfrentamientos EFD/DSM-IV-TR (APA, 2002)

Factores resilientes. (Grotberg)	Pilares de la Resiliencia (Suárez Ojeda)	Mecanismos de defensa o estilos de enfrentamientos (DSM-IV-TR)	Concepto de estilo de enfrentamiento
Yo tengo	Capacidad de Relacionar	Afilación	Se vuelve para otros en busca de ayuda y amparo. Eso implica el compartir los problemas con otras personas, mas no implica responsabilizarse por ellas.
	Moralidad		
Yo estoy	Iniciativa	Anticipación	Expresa anticipadamente reacciones emocionales o anticipa las consecuencias de posibles eventos futuros, considerando respuestas o soluciones alternativas y realistas.
	Independencia		
Yo soy	Creatividad	Autoafirmación	Expresa sobre sus sentimientos y pensamientos, directamente de un modo que no sea coercitivo ni manipulador.
	Autoestima		
Yo puedo	Introspección	Auto-observación	Reflexiona sobre sus propios pensamientos, motivaciones y comportamientos y da las respuestas adecuadas.
	Humor	Humor	Alienta los aspectos divertidos o irónicos del conflicto estresor.

Fuente: Adaptado de Minello, Ítalo Fernando. Resiliência e Insucesso empresarial. Universidade de São Paulo. Faculdade de economia, contabilidade e administração. São Paulo 2010. Pág. 60

Minello (2010) considera conceptualmente similares los términos Mecanismos de defensa o estilos de enfrentamientos (DSM-IV-TR). En el presente trabajo se aplicó el cuadro 1 en los discursos obtenidos de las entrevistas realizadas a los empresarios.

EL Sector Foresto Industrial desde la Óptica de la Resiliencia

Los empresarios entrevistados pertenecen a las localidades de Eldorado y Montecarlo que forman parte de la microrregión de la provincia de Misiones denominada Alto Paraná. Los cambios frutos 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. De manera sintética se puede recordar que ya en los inicios del sector en Misiones, en los años '70, a partir de la sustitución del aserrado de la madera nativa por la proveniente de bosques implantados, el escenario se mostraba bastante 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, pág. 15]⁽³⁾.

Posteriormente al gran esfuerzo de las empresas para lograr la reconversión que les permitan responder a la demanda externa, le siguió la crisis nacional del 2001. En el año 2002, al bajo desarrollo de la industria de la construcción y la recesión económica del país, que deterioraba el poder adquisitivo de la población, se sumaron las dificultades financieras generadas por las restricciones respecto de la disponibilidad de los depósitos bancarios, llamadas corralito.

Por otra parte, la consultora STCP (2002) identifica tres grupos críticos de factores que se presentaban interrelacionados y limitaban el desarrollo de las PyMES foresto-industriales: a)

Gestión: si ésta estuviera mejor calificada proporcionaría un óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles; b) Nivel tecnológico:

“en función del bajo nivel tecnológico empleado en el procesamiento primario (aserradero) y secundario (remanufactura), las industrias pierden competitividad, por los altos costos de producción, consecuencia entre otros factores, del bajo rendimiento obtenido en la transformación de la materia prima”. [en Tañski et al, 2010, pág 20]⁽⁴⁾.

y c) Productividad: “... es consecuencia de la relación entre los factores referenciados anteriormente. Su revisión es de fundamental importancia para la reducción de costos y ganancias de competitividad” [en Tañski et al, 2010, pág 20]⁽⁵⁾.

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). El escenario que se presentaba en el 2007, cuando la foresto industria estaba tratando de superar los indicadores del '98, mostraba problemas que se podían resumir en cuatro aspectos claves que limitaban (nuevamente) el desarrollo de la actividad sectorial y frenaban la competitividad que se estaba intentando desarrollar: la crisis energética, una baja sostenida de las exportaciones -que se registraba desde el 2006 por la caída en la demanda del mercado norteamericano- y, a nivel provincial, se soportaban dos más: “una fuerte carga tributaria y serias dificultades en la disponibilidad de la oferta de la materia prima”. [en Tañski et al, 2010, pág 21]⁽⁶⁾.

Los empresarios entrevistados relataron de manera recurrente los problemas contextuales mencionados anteriormente. Se refirieron a la situación por la que estaban atravesando, de la siguiente manera: “cada vez peor, en todos los órdenes, no solo en lo económico, moral, educativo, justicia, todo” (Caso 1); “A partir del 2.000 se estancó totalmente la actividad” (Caso 1). En lo que se refiere a la exportación consideraron: “...hace dos o tres años no estamos ni importando ni exportando, dependemos exclusivamente del mercado interno”. (Caso 1). La crisis los llevó a bajar costos laborales como medida preventiva. Algunos atribuyeron la crisis a la variable exclusivamente económica: “las grandes empresas no están exportando, entran al mercado interno, inundan el mercado interno, por consiguiente el

mercado interno está absolutamente ofertado` (Caso 1). `Sí, sí... nosotros...en los 2 depósitos... hemos tenido muchísimos.... han caído muchísimo las ventas, imagínese...` (Caso 3). `el costo ... que ya venimos desde hace años donde de repente la economía más o menos está funcionando... de repente cae, es decir, estamos en situaciones donde yo así como vengo...` (Caso 3).

Otros casos ampliaron la mirada a variables diferentes: `pero digamos por los problemas sanitarios que tuvimos la madera no llega a desarrollarse, nosotros teníamos antes rollos de... qué sé yo... de un tamaño de 15, 20, 30 o 40 de diámetro y que la madera empezaba a enfermarse...` (Caso 4)

La ausencia de comunicación con el gobierno también obstaculizó el crecimiento. El caso N° 1 describe el contexto con dos propiedades fundamentales que señalan la adversidad política y los frecuentes cambios en las reglas del juego. El caso N° 3 señala su perseverancia en un contexto adverso, tanto financiera como políticamente. Los casos N° 4, 5 y 8 mencionan múltiples adversidades contextuales y crisis en el sector. El caso N° 10 realiza una exhaustiva lectura del contexto, y detalla casi la totalidad de adversidades que surgieron en todos los encuestados. En ese contexto sobrevive y manifiesta perseverancia. El caso N° 12 explicita el esfuerzo en un contexto que lo analiza desde el punto de vista político y de la ciclicidad de las fluctuaciones de precio. El análisis le permite considerar las adversidades como oportunidades ya que actúa desde múltiples roles, por citar algunos: como empresario, desde su profesión particular y como político, alternándolos según sus conveniencias y sin encontrar en dichas adversidades elementos de verdadera oposición. No todos opinan respecto al contexto, los casos N° 2, 6, 7 y 11, no lo hacen.

El Empresario Foresto Industrial en este Contexto

La descripción del contexto realizada anteriormente muestra una gran turbulencia y continuos cambios para el empresario, ante lo cual se podría pensar en fracasos por diversas razones o la imposibilidad de sobrevivencia de las empresas; sin embargo según Conner (1995) "la

persona con mayor capacidad de resiliencia tiene capacidad de absorber altos niveles de cambios y demuestran el mínimo de comportamiento disfuncional”. [en Minello, 2010, pág. 71]

(7).

Existen muchas maneras de conceptualizar el fracaso en la empresa, y cuando se observan las causas se consideran tanto factores endógenos como exógenos. Wetthen (1980) presenta un concepto que opone crecimiento a declinación, resaltando dos tipos de declinación: la que se refiere a las organizaciones que sufren de estancamiento y reducción de parte del mercado y aquellas donde las organizaciones se tornan víctimas de un ambiente hostil en función de la reducción del mercado. (Minello, 2010). El segundo caso es el que predomina en las empresas que fueron investigadas para el presente trabajo.

Otra conceptualización de fracaso es la que presentan Cannon y Edmondson como “un desvío de los resultados esperados o deseados” [en Minello, 2010, pág 88]⁽⁸⁾. Minello (2010) dice que es el término de una iniciativa que no alcanza sus objetivos.

Entre las preguntas formuladas a los empresarios se incluyó la consulta acerca de los objetivos y expectativas que éstos poseían. Si bien en la búsqueda de la concreción de los objetivos siempre existe la posibilidad del error y del fracaso, este puede ser un momento clave para generar un aprendizaje en el proceso de crecimiento de una empresa. Dice Mc Grath (1995) “hay una tendencia a ver el fracaso de forma negativa y se sabe poco sobre el fracaso empresarial y la capacidad del emprendedor de luchar con el fracaso y de aprender de él”. [en Minello, 2010, pág 86]⁽⁹⁾. Para el presente trabajo una de las preguntas formuladas a los empresarios indagaba sobre este aspecto de la siguiente manera: Suponiendo que hubo una crisis y que toda crisis deja una enseñanza ¿recuerda ud. qué enseñanza pudo haber dejado la crisis vivida en el sector en los últimos 5 años debido a las políticas tecnológicas, medio ambiental, provincial, de importación / exportación, educativas, de infraestructura, gremiales, de I+D, financieras?.

Teniendo en cuenta el cuadro de Pilares de la Resiliencia (Ojeda, 1997), los Factores Resilientes (Grotberg, 2005) y los Mecanismos de Defensa de los Estilos de Enfrentamientos EFD/DSM-IV-TR (APA, 2002), las expresiones de los empresarios mostraron la recurrencia de los factores de la resiliencia. En primer lugar se explicita la afiliación, ya que las personas, como consecuencia de las crisis vividas, se vinculan, se vuelven a los que pueden brindarles apoyo:

´una de las partes fundamentales de una crisis, es el fortalecimiento que existe en la agremiación, cuando hay una crisis enseguida uno se vincula con alguna cámara...`
` (Caso 1).

También manifiestan:

´...las sucesivas crisis me dieron la pauta de tener una comunicación con el personal directa sobre las cuestiones de crisis... []... antes de despedir gente preferimos por ejemplo solidarizarnos entre todos´ (Caso 1).

Otra actitud muestra la capacidad de reflexión y de auto-observación:

´la enseñanza que me dejó que hay que tener muchísimo cuidado cuando se hace inversiones, pero también me deja la enseñanza de que ...cuando uno no hace inversiones tarde o temprano desaparece, esa es la realidad, entonces uno tiene que buscar un equilibrio`. (Caso 3).

La capacidad de soportar la crisis la ven como enseñanza:

´La única enseñanza es la supervivencia`. (Caso 7).

También se rescata como enseñanza la Anticipación, es decir la capacidad de prever:

´más que una enseñanza nos dejó una confirmación...el de dirigir una empresa con los mecanismos de reaseguro permanentemente activos y con los respaldos necesarios para soportar esos períodos`. (Caso 9).

Se podría deducir a partir del análisis de las expresiones que la mayoría de los factores de la resiliencia empresarial o mecanismos de defensa (afiliación, anticipación, auto-afirmación,

auto-observación) que los empresarios las fueron aprendiendo a partir de las continuas crisis vividas y superadas. Fueron construyendo el perfil de resilientes y éste se va develando a través de las expresiones registradas en las entrevistas.

No sólo en los casos de empresas familiares (el mayor porcentaje los son) aparece el factor Afiliación sino también en las que no son familiares, ya que las mismas muestran también la capacidad de relacionarse con otros y compartir:

´somos de familia maderera y un poco se debe a eso la vinculación con el sector maderero` (Caso 1)

´Mirá, yo fui 2 veces a la feria en Brasil y...en Curitiba, para ver un poco de tecnología, creo que se llamaba Lago Mbarigüí el sector y bueno, ahí me relacioné con alguna gente` (Caso 8)

También la comunicación se da con otras instituciones:

´con las instituciones educativas sí tenemos una comunicación bastante fluida, en el caso nuestro con la Facultad de Ciencias Forestales,` (Caso 1)

´tenemos una cámara que nos asocia, nos agremia ...` (Caso 1)

´... yo personalmente tengo vinculación deportiva...` (Caso 1)

´...acabo de llegar de otra empresa igual que la mía y fui a ver una máquina que tenía para copiarla acá y después vienen ellos y copian otra.` (Caso 2)

Respecto a conductas (moralidad) que esperan compartir con los otros, expresan:

´...manejamos con reglas claras, los precios...` (Caso 3)

´...los precios están tan apretados, en el mercado interno están tan apretados, que tenés la competencia desleal que hay en todos los negocios. Por ejemplo, una persona que tiene una sierrita, le hace trabajar a la familia, no paga una sola carga, o sea, la familia trabaja para comer, tiene su camioncito chiquitito, maneja él, me va a, me lleva a Corrientes y me pone a la mitad de precio, sí, y esa es la parte informal que en el mercado interno es grande...` (Caso 12)

Muestran iniciativa:

´...en estos casos recurrimos al Centro Tecnológico que tiene bastante capacitación en ese sentido...` (Caso 1)

´decidí ponerle un valor agregado,... tomamos la iniciativa hicimos la inversión bastante...más allá de 1.000.000 de pesos en compra de máquinas, tinglado y toda...[...] nosotros hicimos la inversión, compramos 12 máquinas nuevas, tinglado.... Toda la inversión...` (Caso 2)

Necesitan el conocimiento para poder determinar el futuro (Anticipación o reducción de incertidumbre):

´...para nosotros es fundamental saber qué está pasando en la empresa, no digo para corregir, porque muchas veces que no se puede corregir, uno está condicionado por otras cosas, pero por lo menos saber y poder determinar en el tiempo hasta dónde uno está dispuesto a llegar. Eso fue lo que nos permitió superar diciembre del 2001.` (Caso 9)

´El de dirigir una empresa con los mecanismos de reaseguro permanentemente activos y con los respaldos necesarios para soportar esos períodos`. (Caso 9).

Otra manera de anticiparse, pero de forma proactiva⁵ se observa en los siguientes ejemplos:

´...yo empecé forestando por desgravación [...] acá no estaban ningunas de las empresas papeleras, ni Papel Misionero. [...]y se cantaba ya porque se pensaba que se venían las empresas papeleras a Misiones, por la desgravación. Pero no se sabía bien si iba a dar rentas o no, se plantaba para decir, bueno, yo voy a desgravar. Ese era el motivo.` (Caso 12)

⁵Ser Proactivo, significa tomar la responsabilidad por su propia vida, ejercitar la habilidad de seleccionar su respuesta ante cualquier estímulo. Stephen R. Covey - Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva -La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa- Buenos Aires, Paidós. 1997. Pág. 85 y ss

´...viajamos por ahí y vimos un poco productos que se podían hacer con la madera y pudimos invertir, se hizo fábricas de manufacturas que antes no existían en la provincia, que son fábricas de viga o finger o molduras o fábricas de tableros...´ (Caso 5)

Explicitan su pensamiento mostrando Autoafirmación:

´Es usual ver que al cliente le gusta que el propio dueño sea el que atienda sus necesidades, entonces, creo que es lo que le da diferencia sobre todas las empresas grandes...´ (Caso 1)

´...obviamente en cuanto a la producción por ahí hay digamos nichos de mercado que podemos atender nosotros no es cierto, las pequeñas y medianas empresas...´ (Caso 2)

´tuvimos; la flexibilidad justamente de las empresas como la nuestra hace que por ahí soportemos las crisis porque podemos´ (Caso 2)

´...nosotros tenemos algunas particularidades que son digamos, este como es...somos líderes en algo...´ (Caso 2)

´Porque en realidad somos 3 hermanos y tenemos todo en conjunto, pensamos en conjunto y ese por ahí puede ser el secreto del éxito de la empresa, entre comillas.´ (Caso 6)

Demuestran capacidad de reflexión sobre sus comportamientos (Auto - observación):

´...cumplimiento, es decir, haga en los términos establecidos, en la calidad en función de la calidad preacordada, en fin todo eso, entonces, la buena relación existe con el cliente, con el proveedor...´ (Caso 3).

´ si, el esfuerzo se hace, demanda un sacrificio; demanda un sacrificio, demanda un sacrificio, porque muchas veces...y vuelvo a insistir en lo mismo: lo más importante para nosotros es la comercialización y la cobranza, y eso por ahí nos juega un papel en contra, pero después de todo lo que uno pasa se ve el logro, uno alcanza...´ (Caso 8).

´...hay una cuestión que no sea absolutamente necesaria, es decir, son muy onerosas, pero hay que cumplir, pero ¿qué querés?, 'pero yo me cuido', 'vos no trajiste casco' le

suelo decir, 'el casco te ayuda a vos, si yo ligo una multa vos no me vas a pagar a mí'. Y hay muchas, en cuestiones de seguridad vos no te imaginás.' (Caso 12).

A pesar de las situaciones atravesadas los empresarios no pierden el humor y buscan los aspectos divertidos o irónicos del conflicto:

'[el gobierno se comunica]... A través de los impuestos, es la única que te puedo decir no hay otra (se ríe).' (Caso 1)

Ante la pregunta: ¿Qué ocurrió en el sector foresto industrial, a partir de las crisis vividas?; la respuesta fue: '...del 2.001...pagamos un montón de cuentas que todavía estamos pagando (se ríe)' (Caso 1)

Ante la pregunta: ¿Cómo comenzó con el emprendimiento? , la respuesta fue: 'Comencé por liderazgo, por no decir por locura (se ríe).' (Caso 6)

'... uno por ahí no se adapta rápido a los...y eso es lo que tiene que tener una empresa en este país, tener una cintura... (se ríe).' (Caso 11)

Según Resilience in Medlife Scale (RIM) otro factor importante que caracteriza al resiliente es la perseverancia. Presentan esta característica un 70 % de los casos.

...'mucho esfuerzo, y algunos duraron 4 o 5 años para conseguir un logro' (Caso 2)

'Esfuerzo, esfuerzo, hubo mucho. Por empezar, como para poder conseguir crédito, en este país es realmente una barbaridad.' (Caso 2)

'Bueno todo lo que hicimos nosotros lo hicimos a pulmón propio, digamos, no tuvimos acompañamiento con subsidios, o préstamos especiales, o que se yo... aparte los préstamos especiales terminan siendo muy caros muy onerosos, entonces uno ya trata de evitarlos, así que... todo lo que logramos acá fue con mucho esfuerzo.' (Caso 3)

CONCLUSIONES

Los análisis de los discursos de los empresarios corroboran en gran medida las afirmaciones de las investigaciones que se detallaron en el marco teórico. Los mismos deben ser leídos exclusivamente en relación con los empresarios entrevistados. Se pudo inferir el perfil a partir de los relatos acerca de las conductas que tuvieron en las crisis, como también registrar los aprendizajes que obtuvieron a partir de las mismas. Estos datos leídos tanto en lo micro como en lo macrocontextual, permitieron la interpretación realizada. Se fueron identificando en cada caso los factores que son pilares de la Resiliencia según Suárez y Ojeda (1997), a los que se les atribuyó los mecanismos de defensa o estilos de enfrentamientos (DSM-IV-TR) correspondientes, según el cuadro consignado anteriormente. Los integrantes de la muestra reúnen casi todos los factores que caracterizan al empresario resiliente. Predominan los mecanismos de Afiliación y en segundo lugar de Autoafirmación y Auto-observación. Con menos frecuencia explicitan la Anticipación, la Proactividad y el Humor. Otra característica detectada fue la Perseverancia. Con respecto a la Anticipación, se evidenció que fue fundamental el apoyo que tuvieron de la familia y en algunos casos de colegas o amigos.

Según la bibliografía consultada la resiliencia no es genética sino que depende de múltiples factores que establecen una interrelación compleja y dinámica entre algunas características específicas de los empresarios y el medio ambiente que los rodea. Se describieron las adversidades por las que atravesaron todos los empresarios de la zona, y los entrevistados coincidieron en los aprendizajes que obtuvieron en cada situación y la adaptación positiva a ella.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

(1) MELILLO, A. S. (2004). Resiliencia: descubriendo las propias fortalezas. Argentina. Paidós. P. 24.

(2) MELILLO, A. et al. (2004). Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida. Buenos Aires. Paidós. P. 71.

(3) MELILLO, A. S. (2004). Resiliencia: descubriendo las propias fortalezas. Argentina. Paidós. P. 71.

(4) TAÑSKI, et al. (2010). La Asociatividad de las PYMES Madereras de Misiones. ¿Por qué conviene encararla desde un cambio cultural y no desde el estructural?. Argentina, Editorial Universitaria Misiones. P 20.

(5) TAÑSKI, et al. (2010). La Asociatividad de las PYMES Madereras de Misiones. ¿Por qué conviene encararla desde un cambio cultural y no desde el estructural?. Argentina, Editorial Universitaria Misiones. P 20.

(6) TAÑSKI, et al. (2010). La Asociatividad de las PYMES Madereras de Misiones. ¿Por qué conviene encararla desde un cambio cultural y no desde el estructural?. Argentina, Editorial Universitaria Misiones. P 21.

(7) MINELLO, I. F. (2010). Resiliência e Insucesso empresarial. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração. São Paulo. P. 71. Disponible en:
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062010-114250/en.php>

(8) MINELLO, I. F. (2010). Resiliência e Insucesso empresarial. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração. São Paulo. P 88. Disponible en:
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062010-114250/en.php>

(9) MINELLO, I. F. (2010). Resiliência e Insucesso empresarial. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração. São Paulo. P 86. Disponible en:
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062010-114250/en.php>

BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION (APA). (2002). Manual Diagnóstico y Estadístico de Trastornos Mentales. (DSM-IV-TR). Porto Alegre. 2º Edición. Artmed.

ARTEORTÚA, M. (2002). Resiliencia: Otra perspectiva de las experiencias Sociales y personales dentro de la Empresa. Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Recursos Humanos, Bogotá. Universidad ICESI.

CASTILLO FERRER, L. y MARTÍN LEAL GUERRA. (2007). Gestión del capital intelectual y resiliencia en el personal del sector farmacéutico. Venezuela. CICAG, V 8-Edición 1.

COVEY, S. R. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Buenos Aires. Paidós.

CYRULNIK, B. (2002). La maravilla del dolor. Barcelona. Granica.

GROTBERG, E. (1997). La resiliencia en acción. Trabajo presentado en el Seminario Internacional sobre Aplicación del concepto de Resiliencia en Proyectos Sociales, Universidad Nacional de Lanús. Fundación Van Leer.

GROTBERG, E. (2004). Introducción: Nuevas tendencias en Resiliencia. En Melillo Ojeda (2004). Descubriendo las propias fortalezas. Buenos Aires. Paidós. 2004.

LINDSTRÖM, B. O significado de resiliência. Adolescência Latino Americana. Porto Alegre. V2, Nº 3. 2003.

LUTHAR, S. "Annotation: methodological and conceptual issues in research on childhood resilience". Journal of Child Psychology and Psychiatry. 1999.

LUTHAR, S. "The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work". Journal Child Development. New York. 2000

MELILLO, A. "El pensamiento de Boris Cyrulnik". Revista Perspectivas Sistémicas. Nº 85. marzo- abril de 2005.

MELILLO, A. y OJEDA E. N. (2004). Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas. Buenos Aires. Paidós.

MELILLO, A. et al. (2004). Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida. Buenos Aires. Paidós.

MINELLO, I. (2010). Resiliência e Insucesso empresarial. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração. São Paulo.

PINHEIRO, D. (2004). A resistencia en discussão. Psicologia em Estudo. Vol 9 N°1. Maringá.

RUTTER, M. "Resilience in the face of adversity: protective factors and resistance to psychiatric disorder". British Journal of Psychiatry, vol 147, 1985.

RYAN Y CATALBIANO. "Development of a New Resilience Scale: The Resilience in Midlife Scale (RIM Scale)". Asian Social Science. V 5, N° 11. Noviembre 2009.

TAÑSKI, et al. (2010). 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.