



Enero a junio 2019

Recibido: 25-6-2019

Aceptado: 6-10-2019

## **RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE CRISIS DE UNA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA**

Autor (a) Yauhari del Valle Uncein Higuera<sup>1</sup> y Mildred Concepción  
Díaz Tovar<sup>2</sup> <sup>1</sup>

Dirección electrónica: yauhari\_1995@hotmail.com

**Resumen:** La presente investigación analizó el proceso de resiliencia organizacional en la gestión de crisis de una organización manufacturera, específicamente en la empresa Alpina Productos Alimenticios, C.A. ubicada en Villa de Cura, Estado Aragua. Para lograrlo, fue necesario identificar las causas que generan crisis en las entidades manufactureras, seguido de la descripción del proceso de gestión de crisis como herramienta estratégica, para posteriormente determinar los elementos del proceso de resiliencia. El estudio consistió en una investigación no experimental, de campo apoyada en una investigación documental y tipo descriptiva. La población estuvo conformada por ciento dos (102) personas que laboran en la empresa siendo la muestra de treinta y un (31) trabajadores que desempeñan cargos operativos y administrativos, seleccionada bajo un criterio no probabilístico de carácter intencional. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta, la entrevista y la observación directa no participante, siendo sus instrumentos el cuestionario dicotómico, la entrevista estructurada y la

---

<sup>11</sup> <sup>1</sup>Licenciada en Administración Comercial egresada de la Universidad de Carabobo Núcleo La Morita. ORCID: 0000-0002-4238-6939 <sup>2</sup> profesor Agregado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. ORCID: 0000-0003-2334-5557. Correo electrónico: yauhari\_1995@hotmail.com

lista de cotejo respectivamente. Dentro de las conclusiones, surge la inminente necesidad de fomentar resiliencia en los equipos de trabajo, con el propósito que la gerencia y los mandos medios estén capacitados para gestionar los cambios, la crisis, las oportunidades, los clientes, las prioridades, las personas, los conflictos, entre otros; logrando así dar respuesta a la demanda cambiante del entorno y a las exigencias motivacionales de los trabajadores. El éxito de las organizaciones dependerá de su capacidad para leer e interpretar la realidad externa, identificar transformaciones, rastrear oportunidades, reconocer amenazas y dificultades.

**Palabras Clave:** Resiliencia Organizacional, Gestión de Crisis, Herramientas Estratégicas.

## **ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN CRISIS MANAGEMENT OF A MANUFACTURING ORGANIZATION**

**Abstract:** This research analyzed the process of organizational resilience in the crisis management of a manufacturing organization, specifically in the company Alpina Productos Alimenticios, C.A. located in Villa de Cura, Aragua State. To achieve this, it was necessary to identify the causes that generate crises in manufacturing entities, followed by the description of the crisis management process as a strategic tool, to later determine the elements of the resilience process. The study consisted of a non-experimental, field investigation supported by documentary and descriptive research. The population was made up of one hundred two (102) people who work in the company, the sample being thirty-one (31) workers who hold operational and administrative positions, selected under a non-probabilistic criterion of an intentional nature. The data collection techniques were the survey, the interview and the non-participant direct observation, being its instruments the

dichotomous questionnaire, the structured interview and the checklist respectively. Among the conclusions, the imminent need arises to foster resilience in work teams, with the purpose that management and middle managers are trained to handle changes, crisis, opportunities, clients, priorities, people, conflicts, among others; thus, managing to respond to the changing demands of the environment and the motivational demands of the workers. The success of organizations will depend on their ability to read and interpret external reality, identify transformations, track opportunities, recognize threats and difficulties.

**Keywords:** Organizational Resilience, Crisis Management, Strategic Tools.

El mundo en que vivimos es una sociedad institucionalizada, donde predominan las organizaciones y el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental. Estas organizaciones se conciben como sistemas abiertos, donde todas las actividades relacionadas con la producción de bienes o prestación de servicios se planean, coordinan, dirigen, controlan y cuya principal virtud en tiempos de cambio acelerado reside en la capacidad de adaptarse y/o influir en su entorno. En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy en día, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana dentro de la empresa.

Los desafíos actuales, tendrán una consecuencia primordial para la administración de las organizaciones: la gestión de la incertidumbre. Los cambios repentinos, el crecimiento organizacional, la competencia de las demás organizaciones, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internalización de las actividades, la visibilidad y la interferencia de la opinión

pública harán que las empresas de este milenio deban tener en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad. Hoy por hoy, ninguna empresa se desarrolla en un ambiente particularmente estable; por ende, esta dinámica cambiante que enfrentan requiere de respuestas radicales y rápidas donde el gran desafío es su administración efectiva, dentro de un contexto caracterizado por la complejidad y la incertidumbre.

Las crisis organizacionales, las turbulencias económicas, las particularidades del entorno, entre muchos otros factores que alteran las actividades corporativas, permiten el surgimiento de las siguientes interrogantes ¿por qué algunas empresas sobreviven a todos estos factores y otras no? y ¿por qué algunas organizaciones fracasan y otras llegan a recuperarse? Tan marcada inestabilidad en el mundo de los negocios, ha ocasionado que directivos y gerentes se aboquen a la búsqueda de soluciones eficaces para responder al entorno que los están afectando y poniendo en riesgo su permanencia en el sector, la industria o en el mercado.

Considerando los actuales cambios políticos, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos, las organizaciones deben poseer dentro de sus prácticas estratégicas un abanico de alternativas que permitan de forma ágil actuar con un comportamiento dinámico y predictivo ante situaciones adversas, emergiendo con más fortaleza producto de los conocimientos obtenidos, con la finalidad de construir futuro. La realidad es que las organizaciones juegan un papel protagónico en la sociedad, puesto que son base de la economía a nivel global; por tanto, deben innovar sus procesos y poner en práctica métodos y/o técnicas administrativas que como la resiliencia constituya una ventaja competitiva.

Una empresa resiliente se prepara para la supervivencia, para hacer frente a la adversidad, a la crisis, para adaptarse, sobrevivir y perdurar a través de la dirección empresarial y el liderazgo. Así mismo, crea mecanismos de reacción más eficientes no sólo para sobrevivir sino para evolucionar; por ello, la gestión de riesgos como disciplina operacional de la resiliencia, se ha convertido en una opción clave de gestión organizacional.

En Venezuela, la gran mayoría de las empresas están siendo afectadas de manera importante por la crisis económica-financiera que vive el país, durante los últimos años este impacto se ha sentido básicamente en la productividad, mermando así el funcionamiento de las organizaciones, lo cual ha propiciado que éstas desarrollen su capacidad de resistencia ante los retos y adversidades del entorno tanto interno como externo. Como consecuencia algunas empresas están en la búsqueda constante de oportunidades durante la crisis a fin de emerger más fuertes y en mejores condiciones para alcanzar un mayor grado de efectividad y aprender de situaciones conflictivas aprovechándolas como camino hacia el progreso, mientras otras podrían debilitarse e incluso quebrar y cesar sus operaciones.

Lo anterior representa un gran reto para el sector industrial venezolano, el cual ha sido sometido durante los últimos años a un proceso de recesión, con el consecuente desmantelamiento y casi desaparición del tejido industrial. En la ejecución de la presente investigación, se estudió el caso particular de la empresa manufacturera Alpina Productos Alimenticios, C.A. ubicada en el municipio Zamora del estado Aragua, dedicada a la producción de alimentos a base de lácteos, analizando el proceso de resiliencia organizacional para gestionar la actual crisis económica-financiera que vive el país como ventaja competitiva frente a sus competidores.

En visita realizada por las investigadoras se observaron las modificaciones en la estructura organizacional de los departamentos por la reestructuración y centralización corporativa, procesos administrativos frágiles por la reducción del personal, vacantes no cubiertas, controles internos débiles, sobrecarga de trabajo o actividades a los empleados, desmotivación laboral generada por la incertidumbre, disminución de las oportunidades de ascensos, así como la falta de inversión en capacitación profesional, la negociación de beneficios contractuales establecidos en el contrato colectivo y la supresión de las formaciones con proveedores externos para la capacitación y entrenamiento de los trabajadores.

Además, los altos costos de los repuestos para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo a equipos, maquinarias y los servicios externos para cumplimiento legal o normativo, el reajuste de los equipos para su operatividad con materiales, repuestos y consumibles de carácter nacional, el retrabajo al optimizar los planes de mantenimiento debido a la disminución de la producción y el aumento de la capacidad ociosa, son elementos que afectan la continuidad de las operaciones. La utilización de materia prima nacional debido a la dificultad de acceder a las divisas para su importación, las diferencias en la formulación como resultado de materias primas fuera de los estándares de fabricación y el incremento en las pérdidas, son factores que influyen en la producción. Asimismo, la empresa se ve en la necesidad de buscar estrategias y alternativas a implementar para gestionar todos los factores que afectan la continuidad de las operaciones.

Investigaciones recientes indican que, para sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social, las organizaciones necesitan tener empleados motivados. Los equipos o grupos de trabajo se han convertido en una pieza

central de la estructura organizacional para el desempeño global de la organización. De acuerdo a lo planteado por Marcos y Maculay (2008) la resiliencia organizacional es la capacidad o habilidad de una organización para anticipar los eventos claves relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después del desastre y crisis, es un proceso fundamental para proveer a los equipos de las capacidades necesarias para rebotar ante fracasos, retrasos, conflictos o cualquier otra amenaza.

Los resultados obtenidos en la Encuesta sobre Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos 2018 realizada por la organización venezolana independiente Pacheco, Apostólico y Asociados, firma miembro en Venezuela de la red global de PricewaterhouseCoopers (PwC) realizada a finales del año 2017 e inicios del 2018, reflejan que el nivel de madurez de las organizaciones venezolanas desde el punto de vista de la resiliencia organizacional se ubica en el nivel gestionado donde las organizaciones ejecutan acciones de manera específica y poco formal. La misma tendencia se observó respecto al nivel de madurez de gestión de riesgos.

Lo planteado en el párrafo anterior hace presumir que las organizaciones que mantengan una notable tendencia a renovar, a responder rápidamente a los cambios imprevistos, a reinventar dinámicamente los modelos de negocios y a implementar estrategias a medida que el entorno y las circunstancias las obliguen, las harán más fuertes en medio de la crisis y podrían considerarse organizaciones resilientes.

De modo similar, la investigación realizada por Ramírez y Chacón (2005) estuvo orientada a identificar la resiliencia organizacional mediante la evaluación por competencias del personal considerando la percepción de superiores, pares y colaboradores, permitiendo así definir el nivel de los rasgos

distintivos de personalidad insertos en la resiliencia, partiendo de la definición de factores y rasgos constituyentes de la misma, donde se consideró la situación laboral de la empresa en estudio para adaptar los criterios evaluativos. Además, devela la importancia de la implementación y coordinación de planes de capacitación dirigidos a potenciar y explorar las habilidades personales que constituyen rasgos resilientes.

Al mismo tiempo, el artículo publicado por González, Delgado y Jordán (2011) determina la relación entre la resiliencia y la ventaja competitiva en las empresas del sector petrolero de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, donde los resultados indicaron que la resiliencia es un factor potenciador de las competencias y capacidades internas del personal, así como la existencia de elementos basados en la resiliencia que le permiten a una empresa superar las dificultades, mejorar los resultados respecto a sus rivales del sector y generar ventajas competitivas.

Asimismo, la investigación realizada por Quintero, Bompesa y Villegas (2011) enfatiza que la gestión financiera en época de crisis es clave para toda organización, considerando que es un punto decisivo y crucial para cualquier empresa, la cual deberá analizar las diversas variables del entorno para tomar decisiones acertadas. Sin embargo, la investigación realizada por Guerrero (2017) devela que el establecimiento de acciones estratégicas enfocadas en conservar y desarrollar los factores resilientes en la organización, mediante el aprendizaje organizacional y la búsqueda del bienestar de la empresa es una alternativa para crear ventajas sobre otras empresas, al saber dirigir o gestionar las adversidades que le permitan sobreponerse de manera efectiva fortaleciéndose y a su vez creando comportamientos organizacionales resilientes.

Es importante destacar la importancia de definir una estrategia clara de gestión que englobe los aspectos de optimización de la gestión financiera empresarial para la supervivencia de la empresa y la liquidez. La toma efectiva de decisiones financieras, el desarrollo de estrategias para la subsistencia en el mercado es cada vez más necesario, el conocer y aprovechar las ventajas competitivas propias de la entidad, así como aprender de las experiencias de las organizaciones de otros países. También la puesta en marcha de las mejores prácticas y estrategias de negocios que permitan la generación de ventajas competitivas y el desarrollo de la capacidad de absorber los cambios de la mejor manera, para incrementar la posibilidad de mantenerse firme en un mercado que cada día resulta más demandante.

Las empresas para poder sobrellevar las amenazas y los constantes retos del entorno exterior deben establecer e implementar estrategias para la sostenibilidad de la organización en el tiempo, igualmente cultivar la resiliencia organizacional a través de su cultura y valores para obtener un mejor desempeño y resultados en sus procesos. Entonces, la combinación del talento del personal y el contar con un entorno laboral adecuado, con un enfoque balanceado para mejorar el conocimiento, las convierte en organizaciones que aprenden de sus experiencias.

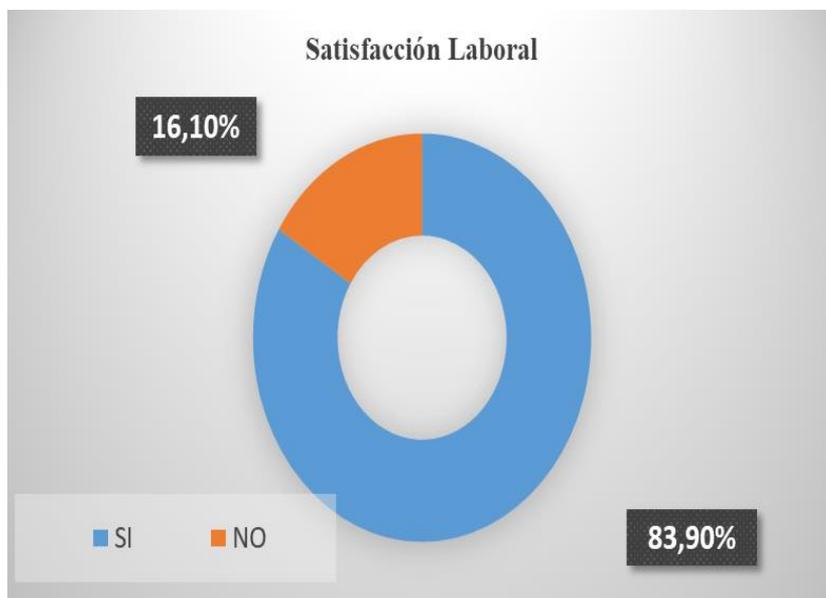
En el presente estudio el diseño de la investigación estuvo definido en la modalidad no experimental pues los datos utilizados para analizar el proceso de Resiliencia Organizacional en la Gestión de Crisis de una Organización Manufacturera se tomaron directamente en el sitio de trabajo, es decir, en la Empresa Alpina Productos Alimenticios, C.A. Razón por la cual, el estudio se orientó hacia un diseño de campo sustentado en una investigación documental, la cual estuvo enmarcada en un nivel descriptivo

para ampliar el conocimiento sobre la resiliencia organizacional y la gestión de crisis en las organizaciones manufactureras venezolanas. Para recabar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación, se consideraron las técnicas de la encuesta, la entrevista y la observación directa no participante.

Una vez terminada la recolección de datos primarios mediante la aplicación del cuestionario, estos datos fueron agrupados y codificados para su posterior análisis, lo cual permitió realizar conclusiones sobre la información obtenida de forma sencilla y dinámica. Las entrevistas se aplicaron con la finalidad de indagar de forma amplia y detallada los aspectos de cómo Alpina Productos Alimenticios, C.A. gestiona la crisis en el entorno actual, por ello fueron realizadas al mando gerencial de la fábrica. Igualmente se utilizó la observación como técnica de recolección de información, la cual consiste en captar la realidad o fenómeno a estudiar a través de los sentidos, lo cual permitió la construcción de conclusiones y recomendaciones.

En primer lugar, referente al ítem de satisfacción laboral se planteó la siguiente interrogante: ¿se siente usted satisfecho en su puesto de trabajo? Tomando en cuenta los datos recabados de los trabajadores, se obtuvo que el 83,90 por ciento opinó que sí se siente satisfecho en su puesto de trabajo, mientras que el 16,10 por ciento restante considera que no tal como se observa en la [Figura 1]. Al respecto, Robbins y Judge (2009) afirman que la satisfacción en el trabajo es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña, incluye realizar las actividades respectivas a su cargo, interactuar con compañeros y jefes, seguir reglas y políticas organizacionales, entre otros.

Figura 1 Satisfacción laboral de los trabajadores



Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se planteó la interrogante ¿se realizan periódicamente evaluaciones de desempeño a los trabajadores de su departamento? De acuerdo a los datos recabados el 80,60 por ciento de los trabajadores consultados, indicaron que no se realizan evaluaciones de desempeño periódicamente en sus departamentos, mientras tanto el 19,40 por ciento manifestó que sí tal como se observa en la [Figura 2]. Los resultados arrojados al presente ítem confirman que se ha descuidado una tarea tan importante como lo es la evaluación de desempeño, el cual es un medio para localizar problemas asociados a la supervisión del personal, a la integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, al desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, a determinar la motivación del trabajador, entre otros, que

orientaran a desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

En tercer lugar, se presentan los resultados obtenidos referente a la interrogante ¿durante los últimos seis meses han renunciado algunos trabajadores de la empresa?, en función de los resultados obtenidos, se encontró que el 80,60 por ciento de los trabajadores consultados opinaron que durante los últimos 6 meses han renunciado varios trabajadores, mientras que el 19,40 por ciento restante opinó que no tal como se observa en la [Figura 3]. Es evidente, que la fuga de talento se ha convertido en una problemática que en su momento pudiera generar crisis en la empresa. Al respecto Chiavenato (2000) plantea que, para enfrentar este desafío muchas organizaciones han modificado su política de personal, rediseñando los cargos para volverlos más retadores y atractivos, redefiniendo la gerencia para hacerla más participativa, además de fijar estrategias motivadoras que impulsen al personal a realizar un mejor trabajo cada día.

A continuación, se presentan la compilación de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas al personal gerencial de la Empresa Alpina Productos Alimenticios, C.A.; se implementan ciertas estrategias para gestionar las diferentes crisis, aplicadas de manera multidisciplinaria engranadas entre los diferentes departamentos y alineadas a los objetivos de negocio, con enfoque en la rentabilidad de la empresa. Para ser sostenibles es necesario evaluar constantemente la necesidad de nuestros consumidores a fin de ofrecerles productos de excelente calidad y con ello aumentar las ventas, realizando las gestiones respectivas en cuanto a mejorar y actualizar los procesos, restaurar condiciones básicas, capacitar y formar a nuestra gente lo cual es indispensable para la expansión y desarrollo de la empresa

Tomando como base el cumplimiento de los objetivos trazados en la investigación para analizar el proceso de resiliencia organizacional en la gestión de crisis de la empresa Alpina Productos Alimenticios, C.A. ubicada en Villa de Cura Estado Aragua, se llegó a las siguientes conclusiones: La empresa implementa diversas estrategias multidisciplinarias para gestionar la actual crisis económica y financiera, cuyos impactos han afectado las operaciones productivas de la fábrica debido a la falta de disponibilidad de proveedores de materia prima, los cuales han cesado sus actividades dificultando de esta manera su adquisición. La organización se mantiene apegada a consolidar su visión y continuar sus operaciones en el país, ofreciendo productos de primera calidad a sus consumidores, alimentándolos de manera saludable y ofreciendo los productos a un precio competitivo en el mercado que permita mantener la rentabilidad de la empresa, tomando decisiones oportunas, analizando el entorno tanto interno como externo y buscando nuevas oportunidades de negocios.

Al mismo tiempo enmarca sus procesos productivos en las normativas internacionales de producción de alimentos, aplicando los más altos estándares de calidad y normas de buenas prácticas de fabricación en pro de garantizar la inocuidad de los productos. Las modificaciones realizadas a la estructura organizacional de la empresa durante los últimos meses han ocasionado que algunos procesos fueran centralizados y reestructurados. Además, algunas vacantes no han sido cubiertas generando que el personal de áreas específicas realice las respectivas suplencias.

La empresa dentro de sus objetivos estratégicos establece asegurar la sostenibilidad en la geografía nacional a través de resiliencia de los equipos de trabajo e innovando ante los cambios del entorno. Ciertamente se detectó que la gerencia está promoviendo diversos cambios para asegurar las

operaciones productivas mediante la implementación del Proyecto Da Vinci cuyo objetivo es la migración al sistema SAP, lo cual contribuirá a facilitar los procesos, estandarizarlos y medirlos para llevar un mejor control.

Diferentes perturbaciones globales demuestran que la forma de dirigir las empresas ha cambiado, razón por la cual el gran reto de los gerentes de hoy en día es aprender a gerenciar en la crisis, saber lidiar con mercados sumamente inestables, administrar eficientemente los recursos y adoptar permanentemente nuevas estrategias que le permitan crecer a las organizaciones de una manera autosustentable en el tiempo, asumiendo las dificultades como oportunidades de aprendizaje para incrementar la experiencia en múltiples campos de acción.

El recurso humano es el principal elemento para lograr el crecimiento exitoso en las organizaciones y por ende del país, actualmente las mismas requieren de liderazgos fuertes, líderes transformacionales que impulsen la reingeniería en los procesos de las entidades, que inspiren a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización y de una administración sólida para obtener una eficacia óptima.

Para concluir los líderes y gerentes deben replantearse las acciones a ejecutar atendiendo a una visión estratégica, debido a que las estrategias son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones para crear valor a partir de los recursos que poseen. El concepto de resiliencia organizacional es relativamente novedoso en el sector empresarial, la complejidad, el dinamismo y la turbulencia han impulsado la implementación de estrategias cambiantes que pudieran ser oportunas y eficaces el día de hoy y ser disonantes mañana. Donde la gerencia debe incorporar los preceptos de la resiliencia, así como brindar la capacitación a

sus colaboradores para prepararse, adaptarse y reinventarse en tiempos cambiantes de manera estratégica y sostenida.

## **Referencias**

Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Colombia.

Chirinos, José (2018). Resiliencia organizacional y gestión de riesgos. Encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers (PwC). Venezuela. Revista en Línea Disponible: [https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Estudios/1ra\\_Encuesta\\_Resiliencia\\_Riesgos\\_2018.pdf](https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Estudios/1ra_Encuesta_Resiliencia_Riesgos_2018.pdf)

González, Otto, Delgado, María y Jordán Oneida (2011). Artículo titulado: Resiliencia y Ventajas Competitivas en las Empresas del Sector Petrolero. Venezuela. Disponible: <https://docplayer.es/20796183-Resiliencia-y-ventajas-competitivas-en-las-empresas-del-sector-petrolero.html>

Guerrero, Adriana (2017). La Resiliencia Organizacional, Estudio de Caso de una Empresa Pública de Hidrocarburos en Quito Ecuador. Trabajo para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial. Escuela Politécnica Nacional. Ecuador. Disponible: <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/18985>

Marcos, J. & Maculay, S. (2008). ¿Qué es la resiliencia organizacional? Libro en línea. Disponible: <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/especiales/bfque-es-la-resilienciaorganizacional.com>. Consulta: 2019, enero 21

Ramírez, Karen y Chacón, Santiago (2005). Identificación de la Resiliencia Organizacional mediante la Evaluación por Competencia de 360° en el área de Operaciones de la

Empresa Fundición del Centro, C.A. Trabajo presentado para optar al título de Licenciados en Administración Comercial. Universidad de Carabobo.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Quintero, Andrea, Bompesa, Daniel y Villegas, Fabiola (2011). Gestión financiera en época de crisis: Propuesta de estrategias para mejorar la situación financiera actual y perspectivas futuras de la empresa INGELUB, C.A., ubicada en Guacara-Estado Carabobo. Trabajo presentado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad de Carabobo.