

Mariana Lugo de Meza

La Resiliencia como elemento esencial en la Cultura Organizacional

The Resilience as an essential element in Organizational Culture

Mariana Lugo de Meza

milsanz@gmail.com

Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero

Venezuela

Recibido: 22 de marzo 2016

Aprobado: 15 de mayo 2016

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue entender a la resiliencia como elemento esencial de la cultura organizacional, orientándolo a los cambios que se deben aplicar para enfrentar situaciones de adversas, estudiar los aspectos que se deben tomar para cambiar la cultura organizacional y considerar a la Resiliencia como elemento estratégico para beneficiar a las organizaciones. Se estructuró bajo un tipo documental, analítico, sustentándose en los principios de Sambrano (2010), Melillo y Suárez (2008), Gruhl (2009), y otros. Los mismo hace referencia a la necesidad de integrar la resiliencia a las características de la cultura organizacional y así desarrollar organizaciones resilientes, donde sus miembros desarrollen nuevas características y sean introspectivos, creativos, innovadores, manejen relaciones interpersonales adecuadas y donde se encuentre una estructura bien definida, con una estrategia conocida por todos los involucrados, sistemas de control idóneos, cultura y valores sólidos, promoviendo una cultura organizacional adaptativa a las situaciones dinámicas del entorno.

Descriptores: Cultura Organizacional, Resiliencia, Organizaciones, Estrategia.

ABSTRACT

The objective of this study was understood the resilience as an essential element of organizational culture; the changes that will be applied to identify the adverse situations and focused in them. The study of the aspects that would be taken to change the culture in the organization and consider the resilience as a strategic element of benefit. The study was structured under a documentary, analytical type and sustained in the principles of Sambrano (2010), Melillo and Suarez (2008), Gruhl

Mariana Lugo de Meza

(2009), and others. All of them make references in the need of integrate resilience like a essential characteristics of organizational culture, for developing resilient organizations, where their members will be able to develop new features such as introspective, creative, innovative, appropriate interpersonal relationships and defining clearly a well organizational structure, with a strategic known by all involved, a suitable control systems, strong values associated to the culture and promoting an adaptive organizational culture in dynamics situations environmental strategy.

Descriptors: Organizational Culture, Resilience, Organizations, Strategy.

INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo está presentando constantes cambios, es un mundo dinámico y activo, donde constantemente se nos presentan novedades buenas y malas es por ello que las organizaciones necesitan sobrevivir. Es natural que los cambios culturales estén ligados a procesos de innovación, donde se necesita una apertura y flexibilidad en las formas de hacer las cosas para adaptarse a estos cambios en el entorno y para adoptar las nuevas tecnologías.

Las organizaciones se han percatado que el "talento humano" debe disponer de las innovaciones para adaptarse a estas nuevas condiciones y estar capacitado para aplicar nuevas estrategias que le aporten a la organización un crecimiento constante hacia la excelencia. Por esta razón, en un ambiente donde el talento humano se convierte en una pieza clave, la cultura organizacional se convierte en un tema vital, es por ello que consideré necesario incluir a la resiliencia como elemento innovador esencial de la cultura organizacional.

Es importante resaltar que ser conscientes de los elementos de nuestra cultura organizacional va a contribuir con el éxito y muchas veces con la supervivencia de nuestro negocio porque la cultura sí importa.

El presente artículo pretende explorar el concepto de resiliencia como elemento esencial de la cultura organizacional desde diferentes perspectivas, partiendo del estudio tipo documental, debido a que se realizó con el propósito de describir la resiliencia como elemento de la cultura organizacional, apoyándose principalmente en fuentes bibliográficas y documentales.

Mariana Lugo de Meza

Esta investigación documental es realizada con base de textos y artículos, haciendo uso de técnica como revisión de textos, subrayado, consulta digitales, etc.; según Hurtado (2010) la investigación documental “es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información”.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ACTUALIDAD

Por cultura organizacional se entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracterizan a los integrantes de una organización, institución, empresa, o negocio.

Ahora bien, Granell (1997) define la cultura organizacional como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de grupos sociales está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas.

Según Chiavenatto (1989) es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjetura, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. Este mismo autor, en el año 2006 (p. 319), define Cultura organizacional como el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización

Para García y Dolan (1997) la cultura es la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual. Por otro lado, Freitas (1991) realizó una extensa reunión bibliográfica en el año 1987 en la universidad de New York, considerando a la cultura organizacional como un poderoso mecanismo de control que visa a

Mariana Lugo de Meza

conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión.

Después de las consideraciones anteriores puedo expresar que la cultura organizacional en la actualidad ha dejado de ser un aspecto superficial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es evidente entonces, que las costumbres actuales de la organización, sus tradiciones y su forma general de hacer las cosas han sido el resultado, en gran parte de sus actividades anteriores y el grado de éxito que haya tenido en dichas actividades. Es una práctica que se viene haciendo quizás desde el momento en que se funda una organización y que se ha convertido en costumbre.

La cultura organizacional en la actualidad puede estimular a los empleados a comportarse de una manera determinada sin necesidad de una estrecha supervisión u otros mecanismos de control. A la mayoría de las personas que laboran en una organización, les gusta sentir que encajan en la cultura de la organización a la que pertenecen y actúan de acuerdo a ella porque, de esta manera, son aceptados por los demás. Por lo que cabe decir que, la cultura crea un sentido de identidad compartida, facilitando la generación de compromiso con los objetivos e intereses comunes de la organización.

Significa entonces que la cultura organizacional está fuertemente relacionada con el conjunto de personas que laboran en una organización y que comparten ciertos códigos y sobre todo una forma de hacer las cosas. Con esta manera particular que se tiene de gestionar una organización se ha logrado alcanzar éxito, por lo tanto considero que reforzar estos comportamientos, agregándole nuevos elementos, transformándolos en algún momento en normas y valores seguidos por todos, aportándole a una organización su evolución y desarrollo adaptado a la realidad contemporánea empresarial. Es importante resaltar que para reforzar estos comportamientos el líder de la empresa tiene una fuerte influencia en las características que va adquiriendo la cultura.

Mariana Lugo de Meza

Ahora bien, ¿qué sucede si se cambian esas costumbres y/o comportamientos, que con el pasar del tiempo se convierten en cultura? Para responder esta pregunta es preciso tener en cuenta que los cambios culturales tienden a ser lentos y por lo general requieren de largos procesos de adquisición de nuevos valores, sin embargo es posible que en casos especiales estos cambios pueden acelerarse recurriendo a medidas extremas como el recambio de personas a niveles masivos y en puestos claves de la organización.

En este orden de ideas puedo mencionar que la cultura de una organización puede cambiarse mediante:

- Cambio de las cosas a las que los directivos y equipos prestan atención.
- Cambio de los criterios para contratar nuevos integrantes.
- Cambio de los criterios para ascensos dentro de la organización.
- Cambio de criterios para asignar recompensas.
- Cambio de los ritos y ceremonias organizacionales
- Cambios en la filosofía de gestión
- Cambio en la forma en que se enfrentan las crisis

Este último caso, cambio de la forma en la que se enfrentan las crisis, es de suma importancia en virtud de que en la actualidad las organizaciones se encuentran en constantes cambios y deben enfrentar situaciones generadas por la situación y crisis económica, social, política que vive Venezuela. Cabe destacar que ante esta situación, los miembros de una organización manifiestan un comportamiento de diferentes características que en muchos casos es caracterizado por la resiliencia, proceso que favorece el comportamiento de los miembros de la organización considerándose un elemento esencial para la cultura organizacional.

LA RESILIENCIA: UN GIRO ESTRATÉGICO DENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el marco de las observaciones anteriores, puedo tomar a la Resiliencia como un elemento esencial para la cultura organizacional, ya que, observo a la “resiliencia”

Mariana Lugo de Meza

como una dimensión con una perspectiva de amplitud que cubre a las organizaciones, al respecto, estudios recientes, destacan que el mismo se define como una alternativa paradigmática y a la vez es una postura que resignifica conceptos como sujeto, paciente tratamiento y enfrentamiento de las adversidades, en tal sentido, Quiñones, M (2007), señala que la resiliencia está asociada a la reacción defensiva y proactiva ante situaciones de impacto, circunstancias críticas y traumáticas que van acompañada por una amplia gama de niveles de tensión, angustia, ansiedad y en muchos casos de impotencia inicial, ante la adversidad.

Las ciencias humanas han utilizado el concepto de resiliencia para describir fenómenos observados en personas, que a pesar de vivir en condiciones de adversidad, son capaces de desarrollar conductas que les posibilitan tener una buena calidad de vida. Su empleo en los procesos de educación es de vital importancia para lograr mejoras en la vida familiar o social, y trasciende el ámbito organizacional por la concepción holística que tiene su máxima posibilidad en los valores y cultura de la sociedad. Al respecto, según Leal (2007) la resiliencia es la capacidad de los individuos de activar los recursos y potencial interno para hacer frente a las condiciones de vida adversas, superarlas y salir de ellas fortalecido o incluso transformado.

En el ámbito o dimensión organizacional, Schneider (2007) define a la Resiliencia, como una capacidad grupal para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres o crisis. El empleo de las expresiones resiliencia y resiliencia organizacional proviene de observar que no todas las personas o empresas reaccionan de la misma manera cuando atraviesan circunstancias difíciles.

En ese sentido, Estrada (2004) señala que las empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad, e incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios adicionales, derivados de circunstancias adversas o imprevistas.

Mariana Lugo de Meza

Luego de las consideraciones anteriores puedo mencionar que la resiliencia podría emplearse como un elemento esencial dentro de la cultura organizacional de las empresas modernas, pudiéndose tomar como parte de la cultura organizacional; considerando que la Resiliencia Organizacional se refiere desde distintos puntos de vista a: “la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión” (Sampedro, 2009). Igualmente, Minolli (2000) la define como aquellas empresas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean estos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.

De allí que se puede asumir como 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, y Hamel y Välikangas (2003) como la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian.

Cabe agregar que Hamel y Välikangas (2003), señalan que en épocas turbulentas, la única ventaja con la que cuentan las empresas es tener la capacidad de reinventar su modelo de negocios antes que las circunstancias le obliguen a hacerlo, lo cual es conocido como Resiliencia Estratégica, donde las organizaciones no se valen solo del impulso para ser exitosas sino de que sus miembros adquieran y desarrollen tales características y lo tomen como parte de la cultura organizacional.

Como puede observarse, la resiliencia como elemento esencial de la cultura organizacional no se trata de reaccionar o recuperarse ante una crisis única, sino de adaptarse constantemente y anticiparse a las tendencias profundas y de largo plazo, realizando cambios antes de que sean sumamente necesarios; es por ello que una de las principales características de la resiliencia son la creatividad y la iniciativa.

En la actualidad, son muchas las empresas que han pasado de ser excelentes, a ser regulares a causa de turbulencias como discontinuidades tecnológicas, cambios regulatorios, impactos geopolíticos, bruscos cambios en preferencias de

Mariana Lugo de Meza

consumidores y mayor número de competidores, razón por la cual las organizaciones exitosas se han visto en la necesidad de cambiar su cultura organizacional agregándole elementos esenciales como la resiliencia, persiguiendo mejores resultados en sus organizaciones.

En una organización con una cultura organizacional combinada con elementos esenciales como la resiliencia, se puede observar que hay mucho entusiasmo y poco trauma; es por ello que las organizaciones contemporáneas han evolucionado y deben desarrollar estas actitudes por medio de la liberación de la nostalgia, la negación, la arrogancia y siendo conscientes de cómo los cambios afectan su éxito actual, buscando ir más allá de la excelencia operacional y de la ejecución impecable de actividades. La resiliencia, según Hamel y Välikangas (2003), requiere de innovación frente a aquellos valores, procesos y conductas organizacionales que sistemáticamente favorecen la perpetuación por sobre la innovación, ya que se conforma en un elemento intrínseco de las actitudes de gente.

Ahora bien, implementar la resiliencia dentro de la cultura organizacional, requiere de un proceso continuo. Empezando por reconocer que el cambio de la cultura de la organización puede ser difícil, en este sentido la preocupación de Gómez R. y Belkin D., los muy conocidos expertos, plantean que por lo menos dos situaciones la justifican con claridad, una de ellas es que se ponga en duda el hecho de que los valores muy enraizados, fundamentales, de la cultura organizacional sean susceptibles de cambio y la otra es que se pretenda cambiar radicalmente la cultura creada. En este punto de vista concentrar esfuerzos administrativos para cambiar conductas y procedimientos ineficaces tiene más sentido que intentar cambiar toda la cultura organizacional. Ellos además afirman que el cambio en el comportamiento sólo operará si se basa en la cultura ya existente.

Es importante destacar que la implementación de la resiliencia como elemento esencial dentro de cultura organizacional, puede contribuir al rendimiento de la empresa en la medida en la que apoye tanto a la implementación de la resiliencia como los cambios necesarios de la misma. En otras palabras, si la Resiliencia y la Cultura de la Organización se refuerzan mutuamente, los empleados encontrarán

Mariana Lugo de Meza

natural su compromiso con la aplicación de la resiliencia dentro de determinada crisis. Sus valores y normas compartidos facilitarían que las personas se unan en torno a actuar con actitud resiliente.

El proceso de cambio exitoso de una cultura organizacional requiere:

- Comprender primero la cultura anterior, porque no es posible desarrollar una cultura nueva a menos que los directivos y empleados comprendan a partir de donde comienzan.
- Brindar apoyo a los empleados y equipos con ideas para una mejor cultura y dispuestos a actuar de acuerdo a esas ideas.
- Encontrar la subcultura más eficaz de la organización y emplearla como un ejemplo para los empleados.
- No atacar de forma frontal la cultura, sino determinar maneras de ayudar a los empleados y los equipos para realizar sus trabajos con más eficacia

CONSIDERACIONES FINALES

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización tener ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura organizacional abierta y humana alienta la participación y conducta desarrollada de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y superación.

La cultura organizacional, distingue a una empresa de otras organizaciones. En toda organización existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo por lo que esos valores determinan, en gran medida la visión que tienen los empleados de su propio mundo y la forma en que reaccionan ante él. Estos sistemas y valores en muchos casos restringe las posibilidades de acción de los empleados al enfrentarse a un problema o a una situación de crisis, debido a que la cultura enraizada en la organización les sugiere la forma correcta, es decir, “el modo como siempre se hacen las cosas en este lugar”, es decir siempre de la misma manera de conceptualizar, definir, analizar y

Mariana Lugo de Meza

resolver dicho problema, es por ello que se considera que las cultura organizacionales deben tener como elemento esencial la a resiliencia, aplicando uno de las principales características de la resiliencia como la creatividad, originalidad y la iniciativa.

La cultura proporciona un sentido de continuidad en un medio de rápidos cambios e intensa presión competitiva. En sectores de actividad con entornos hiperturbulentos, la cultura satisface necesidades humanas esenciales como la necesidad de seguridad, certeza y bienestar. Utilizar la Resiliencia como elemento esencial de la cultura organizacional, puede suavizar o reducir el estrés causado por algún tipo de crisis como, proyectos que cambian de la noche a la mañana, por cambios repentinos de equipo de trabajo y de supervisor, y sobre todo por las frecuentes modificaciones de los procesos y métodos de trabajo. Este resultado que puede proporcionar la Resiliencia, como la capacidad de una persona o grupo de recuperarse frente a la adversidad, y salir fortalecidos para seguir proyectando el futuro, permitiendo desarrollar recursos que se encontraban latentes y que se desconocían que existían, se ha convertido en una de las más valiosas en este nuevo milenio.

Actualmente las organizaciones suelen pasar por momentos de crisis, en los cuales deben mantener en su cultura organizacional un elemento muy importante como lo es la Resiliencia, por cuanto practicando la misma les permitirán a las organizaciones, salir renovados de las crisis; tomando a la Resiliencia como una herramienta poseída por ciertas personas o miembros de empresas, quienes son responsables de realizar cambios cuando se cree son necesarios.

Es necesario que las universidades introduzcan en su formación, la concienciación sobre la cultura organizacional, así como promover actividades que sean resilientes, lográndose esto con trabajos de campo y acercamiento a las comunidades, en este sentido, (Zambrano Durán, 2017), plantea que

Es necesario que la universidad produzca profesionales con el conocimiento requerido para estas transformaciones, así mismo, se debe tener en cuenta que es en esta realidad a abordar donde se encuentran no solo las comunidades, sino también todo un entramado de empresas que desarrollan

Mariana Lugo de Meza

sus diversas actividades, entre las cuales en Lara tenemos las novedosas empresas de propiedad social. (p. 46).

Siendo importante promover la resiliencia como estrategia permite a las organizaciones modernas anticiparse a decaídas por haber realizado procesos iguales durante varios años, o por ofrecer productos con características iguales durante mucho tiempo, pues propone renovar, valores y procesos, de tal manera que se logre estar alineados con la globalización y los cambios bruscos de preferencia en el mercado.

Por lo antes mencionado, se considera que en las empresas actuales se debe reforzar la resiliencia como característica fundamental a desarrollar en los trabajadores, pues son ellos quienes tienen a su cargo la labor de crear organizaciones estratégicamente resilientes; dicha premisa beneficia a empleados y accionistas, por el hecho de hacer más duradera la permanencia de la empresa en el mercado.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Gómez L., Belkin D. Administración. (2002). Primera edición. España: editorial MC Gran.
2. Chiavenatto, I. (2009). Administración de Recursos Humano novena edición.
3. Gruhl, M. (2009). El arte de rehacerse, la resiliencia. España. Editorial Sal Terrae.
4. Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. Harvard Business Review, Vol. 1, Núm. 9.
5. Hurtado, J. (2010). Metodología de la investigación, guía para una comprensión holística de la ciencia. Colombia. Quirón Ediciones.
6. Melillo, A. y Suárez, E. (2008). Resiliencia, descubriendo las propias fortalezas. España. Ediciones Paidós Ibérica S. A.
7. Minolli, C. (2000). Empresas resilientes, algunas ideas para construirlas. Documento en línea. Disponible en:

Mariana Lugo de Meza

http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf. Consulta: 15/06/2012.

8. Quiñonez, M. (2007). Resiliencia. Rezonificación creativa de la adversidad. Bogotá. Colombia.
9. Sambrano, J. (2010). Resiliencia, transformación positiva de la adversidad. Venezuela. Editorial Alfa.
10. Sampedro, J. (2009). Ingenio estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis. Documento en línea. Disponible en: http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf. Consulta: 10/02/2012.
11. Schneider, B. (2007). Resiliencia. Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad. Colombia. Editorial Norma.
12. Zambrano Durán, J. (2017). EL ACOMPAÑAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD A LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD SOCIAL DIRECTA COMUNAL: MODELO DE TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(4), 43-59. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/69/56>