



REVISTA PRISMA SOCIAL N° 29

LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN

2^{ER} TRIMESTRE, ABRIL 2020 | SECCIÓN TEMÁTICA | PP. 123-137

RECIBIDO: 10/2/2020 – ACEPTADO: 27/2/2020

RESILIENCIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVICIOS SOCIALES EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN

RESILIENCE AND ORGANIZATIONAL CULTURE OF SOCIAL SERVICES IN THE ERA OF DIGITALIZATION

JAVIER PACHECO-MANGAS / JAVIERPACHECO@UMA.ES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL, TRABAJO SOCIAL, ANTROPOLOGÍA SOCIAL Y ESTUDIOS DE ASIA ORIENTAL. FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y DEL TRABAJO. UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, ESPAÑA

MARÍA DE LAS OLAS PALMA-GARCÍA / MPALMA@UMA.ES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL, TRABAJO SOCIAL, ANTROPOLOGÍA SOCIAL Y ESTUDIOS DE ASIA ORIENTAL. FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y DEL TRABAJO. UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, ESPAÑA

ISABEL HOMBRADOS-MENDIETA / MIHOMBRADOS@UMA.ES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL, TRABAJO SOCIAL, ANTROPOLOGÍA SOCIAL Y ESTUDIOS DE ASIA ORIENTAL. FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y DEL TRABAJO. UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, ESPAÑA



prisma
social
revista
de ciencias
sociales

RESUMEN

La resiliencia organizacional, entendida como la capacidad que permite a las organizaciones realizar ajustes en su comportamiento ante la sucesión de cambios, perturbaciones y eventos traumáticos, facilitando la adaptación al entorno, se configura como un elemento clave de su funcionamiento y cultura. La era de la digitalización supone un nuevo reto para las organizaciones, multiplicando las situaciones en las que se ponen a prueba las capacidades organizacionales, propiciando entornos altamente competitivos. Se llevó a cabo una investigación donde participaron 45 profesionales de un Centro de Servicios Sociales Comunitarios de un municipio de la provincia de Málaga (España), centrándose en la identificación de factores de resiliencia organizacional. El análisis de los resultados puso de manifiesto como las dimensiones organizacionales donde la incidencia de la transformación digital se presupone más evidente (información y conocimiento, innovación y creatividad, liderazgo y eliminación de barreras de división tradicionales) no se perciben en la actualidad como un elemento clave en la adaptación y supervivencia de las organizaciones. La escasa importancia percibida en estos factores nos puede proporcionar información sobre estrategias de intervención a plantear, que aseguren el afrontamiento a las nuevas circunstancias sociales, económicas, políticas y culturales producidas por los fenómenos de digitalización.

PALABRAS CLAVE

Resiliencia organizacional, servicios sociales, estrategias profesionales, organizaciones saludables, innovación, creatividad, liderazgo.

ABSTRACT

Organizational resilience, understood as the capacity that allows organizations to make adjustments in their behavior before the succession of changes, disturbances and traumatic events, facilitating adaptation to the environment, is configured as a key element of their functioning and culture. The era of digitalization represents a new challenge for organizations, multiplying the situations in which organizational capacities are tested, promoting highly competitive environments. An investigation was carried out involving 45 professionals from a Social Services Center of Málaga (Spain), focusing on the identification of organizational resilience factors. The analysis of the results showed that the organizational dimensions where the incidence of digital transformation is assumed to be more evident (information and knowledge, innovation and creativity, leadership and elimination of traditional division barriers) are not perceived today as an element key in the adaptation and survival of organizations. The low perceived importance of these factors can provide us with information on intervention strategies to be proposed, which ensure the confrontation with the new social, economic, political and cultural circumstances produced by digitalization.

KEYWORDS

Organizational resilience, social services, professional strategies, healthy organizations, innovation, creativity, leadership.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. SERVICIOS SOCIALES, ADVERSIDAD Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

La consolidación en nuestro país de un sistema público de Servicios sociales, enmarcado en los avances producidos tras la Constitución de 1978 (Cerdeira Gutiérrez, 1987), ha pasado por distintas fases, en los que se ha abandonado la protección benéfico-asistencial discrecional y se ha encaminado hacia un modelo de atención general y de derecho, basado en la universalidad y en cuya conformación y desarrollo han tenido especial relevancia las recientes crisis sistémicas.

Estas circunstancias, configuran a las organizaciones que prestan servicios sociales (operadores insertos en la esfera de las Administraciones Públicas) como agentes que deben replantearse su papel de forma constante. Las situaciones de crisis sistémica en España, principalmente desde 2008 han generado un entorno adverso en el que monitorizar y revisar los recursos disponibles (humanos y materiales), los procedimientos de actuación, los contenidos de sus prestaciones y el alcance de su cobertura, aplicando lo que algunos autores definen como «universalismo proporcional», que modula la universalidad aplicando una intensidad proporcional que prioriza aquellos colectivos o territorios en los que existe una mayor necesidad (Fresno, 2018). En definitiva, se pretende que estas organizaciones consigan pautas de funcionamiento que garanticen su flexibilidad, adaptación, creatividad e innovación (Carvalho, Ribeiro, Silva Cirani, & Cintra, 2016; Kantur & Iseri-Say, 2012)

La resiliencia puede definirse como la capacidad de personas u organizaciones para recuperarse y sobreponerse de forma exitosa a situaciones adversas, condiciones de tensión o eventos no esperados (Coutu, 2002; Horne & Orr, 1998; Rirkin & Hoopman, 1991). Esta cualidad, esperable de las organizaciones que operan en contextos complejos, dinámicos y cambiantes, puede permitir la adaptación a situaciones de crisis, inestabilidad económica, social o política, sin que la eficacia de la organización se vea comprometida de forma significativa (Smit & Wandel, 2006; Starr, Newfrock, & Delurey, 2003; Syrett & Devine, 2012).

La resiliencia organizacional se perfila como una habilidad y característica básica (Comfort, Boin, & Demchak, 2010) que diferencia a unas organizaciones de otras (Annarelli & Nonino, 2016; Burnard & Bhamra, 2011; Moran, 2016) y que les permite realizar ajustes en su comportamiento ante la sucesión de cambios, perturbaciones y eventos traumáticos. Se trata no solo de conseguir la supervivencia y la capacidad operativa de la organización, sino de preservar el capital intelectual y social que permita el éxito duradero de la organización y su adaptación a las nuevas realidades surgidas de la situación de crisis (Lampel, Bhalla, & Jha, 2014). Desde este punto de vista, la resiliencia organizacional es un factor prioritario para aquellas organizaciones cuyo objetivo principal sea intervenir en la mejora de la calidad de vida de las personas y las dinámicas de exclusión/inclusión, garantizando que las respuestas y los recursos de la organización se adecuan a la demanda de los clientes.

Sobre esta cuestión, Mallak (1998) propone algunas de las características que poseen las organizaciones resilientes: (1) dar una interpretación positiva a las experiencias; (2) llevar a cabo procesos de adaptación desde un enfoque positivo; (3) estar seguro de contar con los recursos externos adecuados y necesarios, incluyendo la información y asesoramiento, el apoyo emo-

cional y los recursos monetarios y financieros; (4) dotarse de estrategias de toma de decisiones que trasciendan los canales y límites habituales; (5) practicar el «bricolaje», en el sentido de superar las adversidades con aquellos recursos de los que disponemos; (6) desarrollar mecanismos que interioricen la tolerancia a las situaciones de incertidumbre; y (7) desarrollar un sistema de roles que facilite el funcionamiento normal de los equipos, aún con la ausencia de uno de sus integrantes.

No obstante, muchas de estas investigaciones se han acercado al concepto de resiliencia organizacional identificándolo como un objetivo y no como un proceso en el que la organización construye su propia resiliencia (Mamouni Limnios, Mazzarol, Ghadouani, & Schilizzi, 2014; Witmer & Mellinger, 2016). Este proceso además es interdependiente y requiere por parte de la organización un esfuerzo en el manejo de las redes y sistemas en las que está integrada (Seville *et al.*, 2008). Otro aspecto interesante que la literatura ha confirmado es que la resiliencia organizacional no es algo casual y el hecho de afrontar un evento traumático no la genera por sí sola (Whitman *et al.*, 2014), por lo que deben plantearse actuaciones específicas que fortalezcan los factores precipitadores de la resiliencia dentro de la organización, ya que si bien la resiliencia individual puede fomentarse mediante acciones personales, la resiliencia organizacional implicará que se pongan en marcha mecanismos dirigidos a la consecución de la eficacia colectiva (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Una aproximación al estudio de la resiliencia en los sistemas públicos de servicios sociales debe pasar por analizar la influencia y el rol de las organizaciones que lo componen en los procesos de construcción de la resiliencia. Partiendo de una concepción de la organización como sistema dinámico (Thiéart & Forgues, 1995) y de alta complejidad en un entorno interdependiente, las organizaciones que operan en los sistemas de servicios sociales se enfrentan a una realidad cambiante, donde conviven con injerencias de tipo político-administrativo y una fuerte influencia de la política económica en su configuración, como pone de manifiesto la caída progresiva del gasto en materia de protección social en una amplia mayoría de los países de la Unión Europea (UE-28) desde mediados de la década de los 1990 (Del Pino & Rubio, 2013; Petmesidou & Guillén, 2015).

1.2. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS SERVICIOS SOCIALES

La sociedad de la información o cuarta revolución, como es citada por diferentes autores, supone un proceso de transformación sin precedentes en las actividades sociales, que repercute de forma directa en las profesiones relacionadas con la intervención social (Alieva, 2018), pero también en el ámbito de las organizaciones que viven este momento de cambio sin encontrarse preparadas para los nuevos escenarios planteados (Muñoz Sastre, Sebastián Morillas, & Núñez Cansado, 2019). En este sentido, debemos definir la transformación digital como el proceso de cambio en la cultura organizacional por el que se interioriza las mejoras tecnológicas y los procesos innovadores que repercuten positivamente en los procesos de funcionamiento de las organizaciones (Arango Serna, Branch, Castro Benavides, & Burgos, 2019).

En el escenario de estudio, los servicios sociales, el grado de uso e implantación de tecnologías o sistemas de tratamiento de información va ligado a la fragmentación que caracteriza al sistema público en su conjunto (Santas García, 2016), con múltiples agentes y administraciones pú-

blicas que intervienen en su prestación conforme a la normativa vigente. Los servicios sociales y en especial sus organizaciones no deben permanecer ajenas a los procesos de transformación digital, presentes e imparables en nuestro entorno, por cuanto pueden suponer una alternativa para la interacción y la promoción de las personas, grupos y comunidades objeto de intervención desde un enfoque de práctica relacional (Castillo de Mesa, Gómez Jacinto, López Peláez, & Palma García, 2019).

En este sentido, las prácticas de intervención social en línea o virtual, como el denominado *e-social work* permite el abordaje de problemas tradicionales que el entorno tecnológico está redefiniendo (López Peláez, Pérez García, & Aguilar-Tablada Massó, 2018). Esto además, puede traer aparejado otra serie de ventajas (ver Cuadro 1), entre las que destacan una mejora de la eficiencia y eficacia del propio trabajo a desarrollar por los y las profesionales del trabajo social (Santas García, 2016), o la incorporación de colectivos tradicionalmente alejados por razones de estigma de la presencia física en el ámbito de los servicios sociales públicos, como jóvenes o personas que varían su estatus socioeconómico (López Peláez & Segado Sánchez-Cabezudo, 2015; Segado Sánchez-Cabezudo & López Peláez, 2014).

Cuadro 1. Ventajas e inconvenientes del uso de las TIC en el trabajo social

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad, accesibilidad y fluidez en la relación entre profesional y usuario. ▪ Se logra un análisis más exhaustivo del componente verbal, muy valorado en distintos modelos y enfoques de intervención social. ▪ Facilidad en el registro y sistematización de la información obtenida durante todo el proceso intervención social. ▪ Permite articular un modelo de intervención claro y reflexivo donde el profesional y el usuario cuenten con mayor margen temporal para la explicación del problema y su posterior diagnóstico. ▪ Favorece el anonimato y la confidencialidad del usuario a través de Internet. ▪ En las últimas fases de la intervención puede utilizarse como vía para deshabituarse la relación del usuario con el profesional en la búsqueda de la autonomía integral de la persona. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas de acceso y cobertura técnica por parte del profesional o persona demandante de ayuda. ▪ Dificultad para establecer condiciones de empatía con el usuario que permitan profundizar en los problemas latentes. ▪ Pérdida de la comunicación no verbal que dificulta la comprensión global de los problemas del usuario. ▪ Necesidad de conocer la normativa legal y jurídica del contexto del usuario si la intervención social se realiza en contextos geográficos diferentes. ▪ Necesidad de formación especializada de profesionales en el manejo y uso de este tipo de herramientas.

Fuente: Arriazu & Fernández-Pacheco (2013)

La transformación digital en las organizaciones pasa por un proceso de cambio en aspectos de su cultura y funcionamiento que el Capgemini Digital Transformation Institute (2017) establece en las siguientes dimensiones: (1) orientación hacia el cliente/usuario; (2) innovación; (3) toma de decisiones basada en fuentes de datos abiertos; (4) colaboración; (5) cultura abierta; (6) mentalidad digital; y (7) agilidad y flexibilidad. En este proceso de cambio deben tenerse en cuenta que la transformación digital no es únicamente la incorporación de medios tecnológicos

que ayudan en la resolución de los procesos y que dicho cambio no puede llevarse a cabo sin la participación de todos los miembros de la organización (Muñoz Sastre *et al.*, 2019).

La finalidad del presente trabajo es acercar el enfoque de la resiliencia organizacional y plantear propuestas metodológicas en el ámbito de los servicios sociales, al ser estas, organizaciones en constante proceso de cambio y de afrontamiento de la adversidad. De esta forma se pretende explorar la utilidad del enfoque de resiliencia organizacional en la evaluación de capacidades predictoras de la adaptación de las organizaciones de servicios sociales a los cambios que la era de la digitalización suponen a las mismas. Así mismo, las conclusiones obtenidas pueden facilitar el desarrollo de programas aplicados a la mejora o mantenimiento de la resiliencia organizacional en los centros e instituciones prestadoras de servicios sociales.

2. DISEÑO Y MÉTODO

El estudio de la resiliencia organizacional cuenta con un amplio abanico de propuestas que facilitan su desarrollo teórico y evaluación empírica. En este sentido (Carrasquero, 2007) plantea la división de estos modelos en tres grupos según las características que presenten: (1) modelos explicativos o descriptivos; (2) modelos orientados a la intervención; (3) modelos mixtos cuya misión sería la explicación del fenómeno, a la vez que se ponen en marcha estrategias para el cambio organizacional.

En este caso se ha optado por un modelo descriptivo, evaluando los factores de resiliencia organizacional a través de la escala *Benchmark Resilience Tool (BRT)* de Lee, Vargo & Seville (2013). Partiendo de un modelo bifactorial que tiene por ejes a la planificación y la capacidad de adaptación que se concreta en trece indicadores (ver Cuadro 2), facilita la identificación de debilidades y fortalezas en las organizaciones estudiadas (mediante la percepción de los empleados y las empleadas) que puede facilitar la estrategia y toma de decisiones para un comportamiento anticipatorio ante posibles problemas que pudieran surgir en el entorno.

El instrumento sigue una escala tipo Likert (0-4) y se utilizaron 12 indicadores para el presente estudio: **liderazgo** (6 ítems, p.e. «El personal confía en que la organización ejerza buen liderazgo ante una emergencia»); **compromiso de los/as trabajadores/as** (5 ítems, p.e., «Nuestra organización mantiene la moral alta de los trabajadores»); **conciencia situacional** (6 ítems, p.e., «Los trabajadores se sienten capaces de plantear problemas a la dirección»); **toma de decisiones** (3 ítems, p.e., «En nuestra organización, las personas más cualificadas toman decisiones, independientemente de la antigüedad»); **innovación y creatividad** (3 ítems, p.e., «Una característica de nuestra organización es la capacidad de utilizar el conocimiento de forma novedosa»); **alianzas efectivas** (5 ítems, p.e., «Somos conscientes de que estamos conectados a otras organizaciones y gestionamos de forma activa estos vínculos»); **utilidad del conocimiento** (5 ítems, p.e., «Si sucede algo fuera lo normal, los trabajadores saben quién tiene la experiencia para responder»); **ruptura de silos** (4 ítems, p.e., «No hay barreras para el trabajo en equipo y con otras organizaciones»); **recursos internos** (3 ítems, p.e., «Tenemos suficientes recursos propios para funcionar de forma habitual, sin necesidad de obtenerlos del exterior»); **unidad de propósito** (5 ítems, p.e., «Nuestra organización demuestra de forma clara el compromiso con sus valores»); **actitud proactiva** (8 ítems, p.e., «Nuestra organización responde rápidamente a los cambios del entorno»); **estrategias de planificación** (8 ítems,

p.e., «Planeamos activamente la forma de apoyar a nuestro personal en tiempos de crisis»). En la presente investigación los resultados han aportado un alpha de Cronbach de .96.

Cuadro 2. Modelo de Resiliencia Organizacional de Lee, Vargo & Seville

Factor	Indicador	Descriptor
<i>Capacidad de Adaptación</i>	Minimización de silos	Eliminación de las barreras de división organizacional que perjudican el trabajo.
	Recursos Internos	Capacidad para movilizar los recursos de la organización durante una situación de crisis.
	Compromiso e implicación del personal	Vínculo de compromiso entre la organización y su personal, que posee capacitación para la resolución de los problemas que se presentan.
	Información y conocimiento	Fácil acceso a la información crítica y capacidad para el desarrollo de papeles clave por parte de los miembros de la organización.
	Liderazgo	Durante la crisis existe un liderazgo fuerte para proporcionar una buena gestión y una adecuada toma de decisiones.
	Innovación y creatividad	La plantilla es motivada para la utilización de enfoques innovadores y creativos para el desarrollo de soluciones.
	Toma de decisiones	El personal tiene autoridad para tomar decisiones como respuesta a la crisis.
<i>Planificación</i>	Seguimiento y reporte de la situación	Se motiva al personal para estar alerta acerca de la organización, su desempeño y problemas potenciales.
	Estrategias de planificación	Los planes para gestionar las vulnerabilidades se hacen de acuerdo con el entorno de la organización.
	Participación en simulacros	Se fomenta la participación del personal en simulacros para practicar medidas de respuesta.
	Actitud proactiva	La respuesta a las señales de alerta temprana forma parte de la estrategia de la organización.
	Recursos externos	Se planifica para garantizar el acceso a recursos que la organización pudiera necesitar en caso de crisis.
Prioridades de recuperación	Existe conciencia de cuáles son los requisitos mínimos para que la organización opere durante una crisis.	

Fuente: Lee et al. (2013)

Teniendo en cuenta los factores indicados, se llevará a cabo un análisis de correlación de estos, teniendo especial énfasis en aquellos que por su definición y construcción, según la redacción dada por Lee et al. (2013), se relacionan de forma más intensa con los procesos de transformación digital en consonancia con el estado del arte del concepto:

- **Liderazgo:** entendiendo que un liderazgo fuerte puede proporcionar una buena gestión en la toma de decisiones durante tiempos de crisis, así como la evaluación continua de las estrategias y programas de trabajo con relación a los objetivos de la organización.

- **Innovación y creatividad:** se fomenta y recompensa a los trabajadores en el uso de sus conocimientos para resolver problemas nuevos y existentes, así como para la utilización de enfoques innovadores y creativos para el desarrollo de soluciones.
- **Utilización del conocimiento:** la información crítica se almacena en una serie de formatos y ubicaciones y el personal tiene acceso a las opiniones de expertos cuando es necesario. Los roles son compartidos y el personal está capacitado, por lo que siempre hay alguien que va a ser capaz de llevar a cabo un papel clave.
- **Ruptura de silos:** minimización de las barreras sociales, culturales y de división de comportamiento, que más frecuentemente se manifiestan como: la creación desarticulada de barreras de comunicación, la desconexión y las formas perjudiciales de trabajo. Estos silos o subculturas implican una actuación independiente dentro de sus dominios, a la vez que dificultan enfoques colaborativos y multidisciplinares (Boxelaar, Paine, & Beilin, 2006) y su ruptura se considera crucial para el éxito organizacional en entornos digitalizados (Ruiz-Falcó Rojas, 2019).

3. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se utiliza como caso único el estudio de un Centro de Servicios Sociales Comunitarios, perteneciente al Ayuntamiento de Vélez-Málaga en la provincia de Málaga (España) a través de la participación de sus profesionales, pertenecientes a diferentes categorías y puestos de trabajo, y que incluyen al personal técnico asistencial, de gestión, así como al personal de apoyo y servicios. La recogida de datos se llevó a cabo durante el mes de marzo de 2015, mediante una herramienta web (Limesurvey) en la que se volcó el instrumento. Se desarrollaron estrategias adecuadas que garantizaran la comprensión del objetivo y la finalidad de la investigación (sesión informativa a todos los y las profesionales participantes y posibilidad de contacto con los/as investigadores/as para la resolución de dudas).

Participaron un total de 45 sujetos (todas las y los profesionales del Centro de Servicios Sociales Comunitarios), de los cuales 6 son hombres (13,3%) y 39 son mujeres (86,7%), con una experiencia profesional media de 18,42 años y que llevan trabajando en dicho centro 10,49 años de media. De entre las profesiones destacan Trabajadoras/es Sociales (33,3%) y Auxiliares Administrativos (20%); en cuanto al nivel formativo, el 86,5% de los y las profesionales cuenta con titulaciones universitarias de nivel 6 o 7 del Marco Europeo de Cualificaciones. Así mismo, un 66,7% de los y las profesionales tiene un contrato laboral de carácter fijo y solo un 6,7% tiene una jornada inferior a la jornada completa ordinaria en el ámbito de la Administración Pública.

Para explorar la capacidad de resiliencia organizacional percibida por los y las profesionales en el ámbito de los servicios sociales, se lleva a cabo un análisis de descriptivos estadísticos con el paquete SPSS (versión 22) en el que se calculó la media total y por indicadores del instrumento BRT, ya mencionado.

Cuadro 3. Distribución de puestos de trabajo de los y las profesionales participantes

Puesto de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Abogado/a	1	2,2
Animador/a Sociocultural-Monitor/a de Tiempo Libre y similares	1	2,2
Auxiliar Administrativo	9	20,0
Director/a de ZTS, Jefe/a de Sección o similar	1	2,2
Educador/a Social	4	8,9
Jefe/a de Negociado Administrativo o asimilado	1	2,2
Ordenanza, Conserje u otro personal con atención al público	3	6,7
Otros puestos de los subgrupos C1 y C2	1	2,2
Otros Técnicos de Grado Medio (Subgrupo A2)	5	11,1
Psicólogo/a	4	8,9
Trabajador/a Social	15	33,3
Total	45	100,0

Fuente: Elaboración propia

4. RESULTADOS

Realizado el análisis de los datos obtenidos, con carácter global se percibe un alto grado de resiliencia organizacional, con un valor medio de 2.7 ($dt.=0.48$) sobre 4. En el análisis por indicadores, tal como se observa en el Cuadro 4, destacan los factores relacionados con las alianzas efectivas ($M=2.85$); la conciencia situacional ($M=2.83$); la unidad de propósito ($M=2.81$); y el liderazgo ($M=2.79$), encontrándose también, por encima del valor medio, la utilidad del conocimiento ($M=2.73$).

Si bien, tal como hemos planteado, el liderazgo y la utilidad del conocimiento se encontrarían entre los factores relacionados con los procesos de transformación digital o que influyen en los procesos culturales propios de la digitalización, encontramos puntuaciones muy bajas en otros factores también relevantes para afrontar los cambios producidos por la revolución digital. Entre estos encontramos, la innovación y creatividad ($M=2.39$) y la ruptura de silos ($M=2.52$).

Cuadro 4. Media y desviación típica de los puntajes en cada dimensión

Factores	Media	Desviación típica
Liderazgo	2,79	,49
Compromiso de los trabajadores	2,74	,59
Conciencia situacional	2,84	,60
Toma de decisiones	2,77	,61
Innovación y creatividad	2,39	,79
Alianzas efectivas	2,86	,55
Utilidad del conocimiento	2,73	,60
Ruptura de silos	2,52	,92
Recursos internos	2,42	,73
Unidad de propósito	2,81	,49
Aptitud proactiva	2,68	,53
Estrategias de planificación	2,64	,68

Fuente: Elaboración propia

Esta circunstancia supone una percepción negativa por parte de los y las profesionales participantes en cuanto al uso por parte de la organización de estrategias que fomente la resolución

de problemas desde enfoques novedosos, así como el uso posterior del conocimiento generado. También hay una percepción inferior a la media, en la capacidad de la organización para que sus diferentes áreas o unidades trabajen de forma coordinada, siendo esta una característica de diseño estructural (configuración en silos o departamentos verticales) que dificulta la prestación de un servicio multidimensional y transversal (Kernaghan, 2013), como por ejemplo la intervención profesional desde los servicios sociales comunitarios en procesos de vulnerabilidad o exclusión social.

Se realizan también análisis de correlaciones para explorar las relaciones entre sí de los factores de resiliencia organizacional y de estos con la experiencia laboral y edad de los y las profesionales participantes, de forma que podamos establecer estrategias de intervención adecuadas para grupo de edad o experiencia profesional.

Los resultados han puesto de manifiesto que los indicadores de resiliencia se relacionan positivamente entre sí (ver Cuadro 5).

Cuadro 5. Correlaciones entre factores de resiliencia organizacional

	LID	COM	SIT	TD	IC	AEF	UC	RS	RI	UP	AP	EP
LID	1	,709**	,748**	,641**	,684**	,363*	,492**	,766**	,662**	,389**	,468**	,556**
COM	,709**	1	,813**	,542**	,437**	,359*	,521**	,663**	,520**	,347*	,355*	,447**
SIT	,748**	,813**	1	,575**	,514**	,409**	,507**	,667**	,559**	,361*	,384**	,425**
TD	,641**	,542**	,575**	1	,590**	,341*	,588**	,524**	,645**	,323*	,451**	,472**
IC	,684**	,437**	,514**	,590**	1	,479**	,660**	,781**	,785**	,528**	,688**	,599**
AEF	,363*	,359*	,409**	,341*	,479**	1	,544**	,532**	,500**	,509**	,439**	,497**
UC	,492**	,521**	,507**	,588**	,660**	,544**	1	,623**	,653**	,604**	,667**	,637**
RS	,766**	,663**	,667**	,524**	,781**	,532**	,623**	1	,775**	,578**	,602**	,676**
RI	,662**	,520**	,559**	,645**	,785**	,500**	,653**	,775**	1	,572**	,622**	,581**
UP	,389**	,347*	,361*	,323*	,528**	,509**	,604**	,578**	,572**	1	,845**	,641**
AP	,468**	,355*	,384**	,451**	,688**	,439**	,667**	,602**	,622**	,845**	1	,720**
EP	,556**	,447**	,425**	,472**	,599**	,497**	,637**	,676**	,581**	,641**	,720**	1

***. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*
 **. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).*

Fuente: Elaboración propia

No ocurre lo mismo al poner en relación dichos factores de resiliencia organizacional con la edad de las y los participantes. En este caso, se encuentran relaciones negativas con el liderazgo, la conciencia situacional y la toma de decisiones, percibiendo los y las participantes de mayor edad una menor capacidad de adaptación de la organización en relación con estos factores. Por otra parte, encontramos relaciones positivas entre el resto de los factores de resiliencia y la edad, sin que en ningún caso esa relación sea estadística significativa.

De igual forma, tampoco se encuentran relaciones significativas de los factores de resiliencia con la experiencia laboral de las y los profesionales, aunque en este caso destaca una mayoría de relaciones negativas, más intensas en aquellos factores que tienen que ver con el liderazgo que se ejerce en la organización, la conciencia situacional y las estrategias de planificación.

Entre las relaciones positivas destacan dos de las identificadas como imprescindibles en los procesos de transformación digital (innovación y creatividad; y utilidad del conocimiento).

Los resultados de las correlaciones entre los factores de resiliencia organizacional y las variables edad y experiencia profesional, nos pueden mostrar la necesidad de plantear el análisis desde otra perspectiva, que incluya variables relacionadas con factores laborales psicosociales (satisfacción laboral y vital, estrategias de afrontamiento, evaluación de factores personales de resiliencia, etc.) y una mayor aproximación al contexto sociocultural de la organización y del entorno socioeconómico en el que opera, a fin de obtener una mejor comprensión de dichas variables y del fenómeno en su conjunto.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El escenario profesional de los servicios sociales plantea importantes dificultades para el quehacer diario de las personas que desarrolla su labor en ese sistema. Partiendo de una óptica positiva, esos contextos laborales de adversidad favorecen la adquisición de habilidades, pautas y estrategias resilientes que mejoran la práctica profesional e inciden en el éxito profesional (Barranco Expósito, 2011; Palma-García & Hombrados-Mendieta, 2013, 2014). Así mismo, el desarrollo de programas de entrenamiento específicos para el desarrollo de pautas resilientes tiene efectos directos en los niveles de esta, aunque debe acompañarse de intervenciones paralelas que reduzcan los riesgos psicosociales que soportan los profesionales y de cambios a nivel organizacional si se quiere incidir en este plano (Ingham, Riley, Nevin, Evans, & Gair, 2013; Noone & Hastings, 2009; Sutcliffe & Vogus, 2003).

Mediante la incorporación del enfoque de la resiliencia organizacional se tiende a un comportamiento de las organizaciones de servicios sociales eminentemente preventivo y centrado en su objetivo básico, entre los que se encuentra la solución de problemáticas de tipo social muy variadas y a las que afectan fenómenos estructurales como el desempleo, la pobreza o la exclusión social, pero también otro tipo de situaciones de emergencia con importantes repercusiones sociales y económicas, como la producida por la pandemia de enfermedad por coronavirus COVID-19 (Gopinath, 2020). Así, las organizaciones resilientes pueden procurar la anticipación a las nuevas realidades, adaptar su estructura a las circunstancias sociales, culturales y económicas, enmarcándose en proyectos que facilitan el aprendizaje, el desarrollo, la adaptación y el cambio (Quintero Weffer & Bracho Sánchez, 2009).

Esta perspectiva se vislumbra como oportunidad de adaptación de las organizaciones y como ruptura con estrategias profesionalizantes y normalizadoras, frente a modelos de acompañamiento y transformación, recuperando el papel de los servicios sociales como fuente de información de las nuevas realidades sociales, desde una perspectiva cercana, multidimensional y global (Navarro, 2015). Así mismo, no podemos perder de vista la necesidad de que las organizaciones de servicios sociales procuren un trabajo integral y holístico de la realidad que abordan y que eviten la excesiva especialización (Hernández Pedreño, García Luque, & Serrano Rodríguez, 2016).

Tal como se ha planteado en la introducción, de los factores de resiliencia organizacional que componen el modelo elegido para la evaluación, destacamos cuatro que estarían directamente relacionados con los cambios culturales que deben producirse para mejorar la adaptación de la organización en la era de la digitalización: utilidad del conocimiento, innovación y creatividad, liderazgo y eliminación de barreras de división tradicionales (ruptura de silos). De los

resultados obtenidos y del análisis de datos realizado se puede concluir que estos factores no tienen significación estadística destacable, si bien a la vista de las relaciones entre estos y otras variables analizadas (edad y experiencia profesional) deben ser analizados en correlación a otros factores de índole psicosocial y sociocultural.

A tenor de esta circunstancia, los/as autores/as consideran que la transformación digital es cuestión no abordada aun en los procesos de funcionamiento y cambio cultural en las organizaciones de servicios sociales. No obstante, el presente estudio tiene un carácter eminentemente exploratorio y a modo de pilotaje que nos permita obtener información relevante sobre un fenómeno, la resiliencia organizacional en el ámbito de la prestación de servicios sociales, del que no se tienen datos de referencia ni existen investigaciones en nuestro entorno que aborden el fenómeno.

6. REFERENCIAS

- Alieva, D. (2018). El Trabajo Social ante el reto de la transformación digital. *Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 29(2), 307–309. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.792>
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega-International Journal of Management Science*, 62, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Arango Serna, M. D., Branch, J. W., Castro Benavides, L. M., & Burgos, D. (2019). Un modelo conceptual de transformación digital. Openenergy y el caso de la Universidad Nacional de Colombia. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(4), 95–107. <https://doi.org/10.14201/eks201819495107>
- Arriazu, R., & Fernández-Pacheco, J. L. (2013). Internet en el ámbito del Trabajo Social: formas emergentes de participación e intervención socio-comunitaria. *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1), 149.
- Barranco Expósito, C. (2011). Buenas prácticas de calidad y trabajo social. Alternativas. *Cuadernos de Trabajo Social*, 18, 57–74. <https://doi.org/10.14198/ALTERN2011.18.03>
- Boxelaar, L., Paine, M., & Beilin, R. (2006). Community engagement and public administration: Of silos, overlays and technologies of government. *Australian Journal of Public Administration*, 65(1), 113–126. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2006.00476.x>
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Capgemini. (2017). *The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap By the Digital Transformation Institute*. Paris. Retrieved from https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/dti_digitalculture_report.pdf
- Carrasquero, E. E. (2007). *Coeficiente de adversidad y resiliencia en personal de a bordo de la marina mercante*. Programa de Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3537.5202>
- Carvalho, A. O., Ribeiro, I., Silva Cirani, C. B., & Cintra, R. F. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58–69. <https://doi.org/10.5585/iji.v4i1.73>
- Castillo de Mesa, J., Gómez Jacinto, L., López Peláez, A., & Palma García, M. D. L. O. (2019). Building relationships on social networking sites from a social work approach. *Journal of Social Work Practice*, 33(2), 201–215. <https://doi.org/10.1080/02650533.2019.1608429>
- Cerdeira Gutiérrez, I. (1987). Los servicios sociales del franquismo a la Constitución. *Cuadernos de Trabajo Social*, 0, 135–158. <https://doi.org/10.5209/CUTS.9529>
- Comfort, L. K., Boin, A., & Demchak, C. C. (2010). *Designing Resilience. Preparing for extreme events*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Coutu, D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80, 46–50.
- Del Pino, E., & Rubio, M. J. (2013). El estudio comparado de las transformaciones del Estado de Bienestar y las Políticas Sociales: Definiciones, metodología, temas de investigación. In E. Del Pino & M. J. Rubio (Eds.), *Los estados de bienestar en la encrucijada. Políticas sociales en perspectiva comparada* (pp. 27–68). Madrid: Tecnos.
- Fresno, J. M. (2018). *Algunas prioridades para los servicios sociales en España*. Madrid. Retrieved from https://www.fresnoconsulting.es/upload/35/30/Fresno-Algunas_prioridades_para_los_servicios_sociales_en_Espana.pdf
- Gopinath, G. (2020). Limiting the economic fallout of the coronavirus with large targeted policies. In R. Baldwin & B. Weder di Mauro (Eds.), *Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whate-*

- ver *It Takes* (pp. 41–47). London: Centre for Economic Policy Research. Retrieved from <https://voxeu.org/content/mitigating-covid-economic-crisis-act-fast-and-do-whatever-it-takes>
- Hernández Pedreño, M., García Luque, O., & Serrano Rodríguez, I. (2016). Crisis y nuevos límites en el espacio social de la exclusión. *Prisma Social*, (16), 650–710.
- Horne, J. F., & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24, 29–39. <https://doi.org/10.1002/ert.3910240405>
- Ingham, B., Riley, J., Nevin, H., Evans, G., & Gair, E. (2013). An initial evaluation of direct care staff resilience workshops in intellectual disabilities services. *Journal of Intellectual Disabilities*, 17, 214–222. <https://doi.org/10.1177/1744629513494642>
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762–773.
- Kernaghan, K. (2013). Changing channels: Managing channel integration and migration in public organizations. *Canadian Public Administration*, 56(1), 121–141. <https://doi.org/10.1111/capa.12006>
- Lampel, J., Bhalla, A., & Jha, P. P. (2014). Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. *European Management Journal*, 32(1), 66–72. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.009>
- Lee, A. V, Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)nh.1527-6996.00000075](https://doi.org/10.1061/(asce)nh.1527-6996.00000075)
- López Peláez, A., Pérez García, R., & Aguilar-Tablada Massó, M. V. (2018). e-Social work: building a new field of specialization in social work? *European Journal of Social Work*, 21(6), 804–823. <https://doi.org/10.1080/13691457.2017.1399256>
- López Peláez, A., & Segado Sánchez-Cabezudo, S. (2015). Are Social Services equally accessible to all citizens in Spain? Youth and the Spanish Welfare State. *Arbor*, 191(771), a205. <https://doi.org/10.3989/arbor.2015.771n1007>
- Mallak, L. A. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
- Mamouni Limnios, E. A., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. M. (2014). The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104–116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007>
- Moran, K. A. (2016). Organizational resilience: Sustained institutional effectiveness among smaller, private, non-profit US higher education institutions experiencing organizational decline. *Work*, 54(2), 267–281. <https://doi.org/10.3233/WOR-162299>
- Muñoz Sastre, D., Sebastián Morillas, a., & Núñez Cansado, M. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Prisma Social*, 25, 439–463.
- Navarro, S. (2015). En busca del fuego en la intervención social: vindicación de lo comunitario, artesanía de lo relacional. In Á. de A. S. del A. de Bilbao (Ed.), *Jornada "El Servicio Social Municipal del Ayuntamiento de Bilbao, hacia un modelo más comunitario y relacional."* Bilbao, 6 de marzo de 2015. Retrieved from http://www.rayuelacreactiva.com/images/stories/pdf/int_social_fuego.pdf
- Noone, S. J., & Hastings, R. P. (2009). Building psychological resilience in support staff caring for people with intellectual disabilities: pilot evaluation of an acceptance-based intervention. *Journal of Intellectual Disabilities : JOID*, 13(1), 43–53. <https://doi.org/10.1177/1744629509103519>

- Palma-García, M., & Hombrados-Mendieta, I. (2013). Trabajo Social y resiliencia: revisión de elementos convergentes. *Portularia. Revista de Trabajo Social*, 13(2), 89–98. <https://doi.org/10.5218/prts.2013.0021>
- Palma-García, M., & Hombrados-Mendieta, I. (2014). The development of resilience in social work students and professionals. *Journal of Social Work*, 14(4), 380–397. <https://doi.org/10.1177/1468017313478290>
- Petmesidou, M., & Guillén, A. M. (2015). Economic Crisis and Austerity in Southern Europe. Threat or Opportunity for building a Sustainable Welfare State? *European Social Observation*. Retrieved from http://www.ose.be/files/publication/OSEPaperSeries/Petmesidou_Guillen_2015_OseResearchPaper18.pdf
- Quintero Weffer, N., & Bracho Sánchez, M. (2009). A.B.A.T.I.R: Un modelo de resiliencia en las organizaciones humanas con el enfoque de la programación neurolingüística. *Negotium. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 12(4), 44–62.
- Rirkin, M., & Hoopman, M. (1991). *Moving beyond risk to resiliency*. Minneapolis: Minneapolis Public Press.
- Ruiz-Falcó Rojas, F. (2019). Análisis empírico de la transformación digital en las organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 6(1), 35–52.
- Santas García, J. I. (2016). Proyecto de apropiación de las TIC en servicios sociales de atención social primera del Ayuntamiento de Madrid. *Cuadernos de Trabajo Social*, 29(2), 213–224. <https://doi.org/10.5209/cuts.51835>
- Segado Sánchez-Cabezudo, S., & López Peláez, A. (2014). Social work with middle-class Spanish families: The challenge of the work-family conflict. *International Journal of Social Welfare*, 23(1), 100–111. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12012>
- Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 2(3), 258–266.
- Smit, B., & Wandel, J. (2006). Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change*, 16, 282–292. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.03.008>
- Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, 30, 70–79.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing For Resilience. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 94–110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Syrett, M., & Devine, M. (2012). *Managing uncertainty: Strategies for surviving and thriving in turbulent times*. London: Profile Books.
- Thiéart, R. A., & Forgues, B. (1995). Chaos theory and the organization. *Organization Science*, 6, 19–31.
- Whitman, Z., Stevenson, J., Kachali, H., Seville, E., Vargo, J., & Wilson, T. (2014). Organisational resilience following the Darfield earthquake of 2010. *Disasters*, 38(1), 148–177. <https://doi.org/10.1111/disa.12036>
- Witmer, H., & Mellinger, M. S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. *Work*, 54(2), 255–265. <https://doi.org/10.3233/wor-162303>