

# La resiliencia en Servicios Sociales Comunitarios: un abordaje desde la perspectiva de los profesionales

JAVIER PACHECO-MANGAS

*Ayuntamiento de Vélez-Málaga.  
Servicios Sociales Comunitarios, Málaga, España*

MARÍA DE LAS OLAS PALMA-GARCÍA

*Universidad de Málaga.  
Departamento de Psicología Social, Trabajo Social, Antropología Social y Estudios de Asia Oriental, Málaga, España*

*Recibido: 30-11-2014*

*Aceptado: 22-07-2015*

**Resumen:** El contexto laboral de los trabajadores sociales en servicios sociales comunitarios se caracteriza por las dificultades y retos a los que se enfrentan a diario en su práctica profesional. El propósito de la investigación es identificar en el discurso de los profesionales la puesta en práctica de estrategias y respuestas resilientes por su parte y de las organizaciones en las que trabajan. La información se recabó en entrevistas en profundidad a veinticinco profesionales del trabajo social con amplia experiencia de la provincia de Málaga. Tras el análisis de contenido de los discursos y tomando como referencia el modelo de resiliencia de Grotberg (1995) y el modelo de resiliencia organizacional de Lee, Vargo & Seville (2013), se identificó un afrontamiento desigual de la adversidad por parte de los profesionales y de sus organizaciones. De esta forma se pone de manifiesto como los profesionales del trabajo social se sobreponen a la adversidad desarrollando estrategias resilientes que les permiten una mejor adaptación y cumplimiento de los objetivos confiados. Por el contrario, se identifican en el discurso, una serie de comportamientos organizacionales entre los que destaca la dificultad de adaptación a la dinámica social cambiante, perjudicando en la consecución del éxito global de la intervención social.

**Palabras clave:** Adversidad, comportamiento organizacional, crisis, resiliencia, práctica profesional, servicios sociales comunitarios.

**Title:** Resilience in Community Social Services: an approach from the perspective of professionals.

**Abstract:** The work context of social workers in community social services is characterized by the difficulties and challenges that they face daily in their professional practice. The purpose of the research is to identify in the discourse of the professional implementation of strategies and responses resilient for themselves and organizations in which they work. The information was collected in-depth interviews with twenty-five social workers with extensive professional experience who work in the province of Málaga. After content analysis of speeches and by reference to the model of resilience Grotberg (1995) and the model of organizational resilience Lee, Vargo & Seville (2013), unequal coping with adversity by professionals and their organizations were identified. Thus it is evident as social work professionals overlap resilient to adversity develop strategies that enable them to better adaptation and implementation of unsuspecting targets. On the contrary, are identified in the speech, a series of organizational behavior among which the difficulty of adapting to the changing social dynamics, hurting in achieving the overall success of social intervention.

**Keywords:** Adversity, organizational behavior, crisis, resilience, practice, community social services.

## INTRODUCCIÓN

El modelo de servicios sociales comunitarios construido en España a partir de la constitución de 1978, ha supuesto un salto cualitativo en la protección social de los ciudadanos y en la consolidación del estado de bienestar en nuestro país. Aun así, la herencia de sistemas anteriores, basados en el asistencialismo y la excesiva descentralización y multiplicidad de actores han aportado mayor dificultad para la creación de un marco unitario desde el que prestar los servicios sociales, a diferencia de lo ocurrido desde la transición en otros sistemas de protección social como la educación o la sanidad.

Los trabajadores sociales son profesionales conscientes de las constantes dificultades a las que está sometida su tarea, dificultades relacionadas con el contexto sociopolítico y con los cambios y retos que éste representa para el trabajo social: globalización, desigualdad económica, cuidados paliativos, etc. (p.e. Jordan, 2008; Midgley, 2001; Payne, 2009). Y dificultades relacionadas con la propia profesión, sobre todo con la falta de reconocimiento y la excesiva burocratización que acompaña a la prestación de recursos (p.e. Brezmes, 2008; Collins, 2007; Fargion, 2006; Peña, 2009). Esta experiencia laboral que convive de forma constante con el riesgo y la adversidad, está posibilitando en los trabajadores sociales el desarrollo de respuestas resilientes, haciéndolos más seguros de sí mismos y con mayor capacidad de afrontamiento ante la dificultad. Con estos resultados, tal y como concluían Menezes y otros (2006), se constata que el contexto de adversidad, no sólo puede generar malestar, sino que como ocurre entre los trabajadores sociales puede ser utilizado para fortalecerse ante el mismo y desarrollar capacidad de respuesta resiliente.

En un nivel más local, el contexto laboral de los trabajadores sociales se caracteriza, como ya se ha hecho referencia, por un encuadre competencial complejo en el que intervienen multitud de entidades prestadoras y que ha generado múltiples problemas para su coordinación y para garantizar su acceso a la ciudadanía (Alguacil, 2012). En el caso de los servicios sociales comunitarios, la titularidad de los mismos corresponde a las comunidades autónomas, mientras que su gestión y ejecución es llevada a cabo por las entidades locales (ayuntamientos y diputaciones). De esta forma su ubicación en el sector público, hace necesario que para realizar un análisis de los mismos debamos tener en cuenta los elementos definitorios de las organizaciones que conforman la administración pública. Entre las características de estas organizaciones destacan, entre otras, la importancia que tienen en su misión los valores de cara a "facilitar los criterios de conducta y acción que garanticen la eficacia y eficiencia de su gestión" (Gabel-Shemuelia, Yamadaa & Dolan, 2013, p. 84).

En la actualidad se añade además un elemento de adversidad

al contexto laboral de los profesionales del trabajo social. La reforma de la legislación en materia de régimen local (Ley RSAL 27/2013, de 27 de diciembre), supone la punta de lanza de las políticas neoliberales puestas en marcha desde la gran recesión de 2008, por cuanto obliga al cumplimiento por parte de las administraciones locales de criterios de sostenibilidad financiera y estabilidad presupuestaria como precepto previo para el desarrollo de determinadas competencias, a la vez que la nueva reforma restringe en contenido aquellas que se prestaban con anterioridad al amparo de la legislación de 1985 (LRBRL 7/1985, de 2 de abril). Esta circunstancia ha tenido una especial incidencia en el ámbito de los servicios sociales de ámbito municipal, pasando estas administraciones de prestar "servicios sociales y de promoción y reinserción social" a desarrollar acciones de "evaluación e información de situaciones de necesidad social y la atención inmediata a personas en situación o riesgo de exclusión social", según la reforma de 2013.

El discurso de los profesionales va a estar marcado por la presencia de una serie de construcciones en torno al fenómeno laboral, que también se extiende al resto de contextos vitales. En el análisis realizado nos hemos centrado en la resiliencia, como constructo que va a tener una influencia significativa en las acciones de los profesionales, configurándose como un importante factor protector ante situaciones adversas. Aunque no podemos referirnos a la resiliencia de manera unívoca, algunos autores como Rirkin y Hoopman (1991) la definen como "la capacidad de recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito frente a las adversidades y desarrollar competencia social, académica y vocacional, pese a estar expuesto a un estrés grave o simplemente a las tensiones inherentes al mundo de hoy" (como se cita en Henderson & Milstein, 2003, p. 26).

Según Grotberg (1995), la resiliencia se construye a partir de las fuentes de apoyo de las que se va dotando la persona a lo largo de su experiencia, agrupadas como factores resilientes referidos al *Yo puedo* (competencia personal, relacionada con factores interpersonales que capacitan a las personas para la resolución de problemas), al *Yo soy* (aceptación de uno mismo y de la vida, relativo a la fortaleza interior que se desarrolla a través del tiempo y que sostiene frente a la adversidad) y al *Yo tengo* (apoyo social, percibido y utilizado). Como sostienen Palma-García & Hombrados-Mendieta (2013), estos factores (ver Tabla I).

*pueden relacionarse con los medios de los que se van dotando los trabajadores sociales en el desarrollo de su profesión, desde los que es posible hipotetizar que el Trabajo Social contribuye al desarrollo de factores resilientes en los sujetos con los que se relaciona, en la medida en la que favorece la construcción de su Yo Tengo, Yo Soy y Yo Puedo. (p. 94)*

**TABLA 1. ASOCIACIÓN ENTRE FACTORES DE RESILIENCIA DEFINIDOS POR GROTBORG Y ELEMENTOS PROPIOS DEL TRABAJO SOCIAL**

Categorías	Dimensiones	Asociación Trabajo Social
Yo tengo (Apoyo externo)	Personas del entorno en quienes confiar y de quienes recibir afecto incondicional. Personas que ponen límites para que se aprenda a evitar los peligros o problemas. Personas que muestran por medio de su conducta la manera correcta de proceder. Personas que ayudan a saber desenvolverse con autonomía. Personas que ayudan ante la dificultad o cuando se necesita aprender.	Acompañamiento en la tarea profesional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Coordinación.</li> <li>• Interdisciplinariedad.</li> <li>• Supervisión.</li> <li>• Rol experto en recursos sociales.</li> </ul>
Yo soy (Fortaleza interior)	Ser una persona por la que otros sienten aprecio. Ser feliz al hacer gestos positivos hacia otros. Ser respetuoso hacia uno mismo y hacia el otro. Estar dispuesto a responsabilizarse de los actos propios. Estar seguro de que todo saldrá bien.	Capacidades derivadas de la relación de ayuda profesional: empatía, ayuda, escucha, asertividad, iniciativa. Perfil en estudiantes: motivación propia hacia la disciplina.
Yo puedo (Competencias personales)	Hablar sobre cosas que asustan o inquietan. Buscar la manera de resolver los problemas. Controlarse cuando se tienen ganas de hacer algo peligroso o que no está bien. Buscar el momento apropiado para hablar con alguien o actuar. Encontrar a alguien que ayude cuando se necesita.	Registro metodológico en Trabajo Social: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio diagnóstico.</li> <li>• Planificación.</li> <li>• Organización de tiempos.</li> <li>• Supervisión de campo.</li> <li>• Evaluación/autoevaluación.</li> </ul> Contexto adverso de intervención.

Fuente: Palma-García y Hombrados-Mendieta (2013, p. 95).

El planteamiento de Grotberg supone un enfoque integrador de distintas corrientes desarrolladas hasta la fecha y en el que podemos destacar como ideas principales (Grotberg, 2001, p. 19):

1. La resiliencia está ligada al desarrollo y el crecimiento humanos, incluyendo diferencias etarias y de género.
2. Promover factores de resiliencia y tener conductas resilientes requieren diferentes estrategias.
3. El nivel socioeconómico y la resiliencia no están relacionados.
4. La resiliencia es diferente de los factores de riesgo y los factores de protección.
5. La resiliencia puede ser medida; además es parte de la salud mental y la calidad de vida.
6. Las diferencias culturales disminuyen cuando los adultos son capaces de valorar ideas nuevas y efectivas para el desarrollo humano.
7. Prevención y promoción son algunos de los conceptos en relación con la resiliencia.
8. La resiliencia es un proceso: hay factores de resiliencia, comportamientos resilientes y resultados resilientes.

Lo innovador de esta propuesta reside en plantear la resiliencia como un proceso, y no únicamente como una respuesta concreta. De esta forma, en su desarrollo se contempla la necesidad de promover los factores, su confrontación con la adversidad y el conocimiento de dicho impacto como estrategia para el aprendizaje y la mejora de la calidad de vida (Grotberg, 2001).

En similitud a la aplicación de modelos individuales de resiliencia, surge el de resiliencia comunitaria u organizacional, muy ligado al concepto de adaptación en las organizaciones y haciendo referencia a los esfuerzos que éstas deben afrontar para un mejor ajuste al entorno y garantizar su propia supervivencia (Linnenluecke, Griffiths & Winn, 2012). Así, una organización resiliente sería aquella que tiene la capacidad para recuperarse frente a la adversidad y perturbaciones (Comfort, Boin & Demchack, 2010). La posibilidad de que estos eventos traumáticos sucedan o que las organizaciones fracasen en el cumplimiento de sus objetivos, hace que sea una cualidad deseable y perseguida por quienes ejercen la dirección en las organizaciones (Lampel, Bhalla, & Jha, 2014).

Estudiado en un comienzo desde la perspectiva de la recuperación de comunidades después de un desastre, algunos autores han identificado fortalezas fundamentales en aquellos

grupos de personas que se sobreponen con mayor rapidez a los eventos traumáticos colectivos, entre los que se encuentran sentimientos positivos de pertenencia al grupo, de humor social y de confianza en la gestión colectiva o pública (Suárez, 2001). En esta línea Robb (2000, p. 27) describe características que deben poseer las organizaciones para ser resilientes: (1) capacidad para crear y disolver estructuras; (2) proporcionar seguridad (no necesariamente estabilidad); (3) gestionar las consecuencias emocionales de la transformación continua y el cambio (la ansiedad y el dolor); y (4) aprender, desarrollarse y crecer.

Una propuesta interesante para el estudio y la medición de la resiliencia en organizaciones es la sugerida por Lee, Vargo, & Seville (2013). Su planteamiento define la resiliencia organizacional

como la capacidad para continuar funcionando de manera normal ante un hecho imprevisto y traumático, con una incidencia directa en la resiliencia de la comunidad (Lee et al., 2013). El modelo bifactorial propuesto, una versión optimizada obtenida a partir del *Relative Overall Resilience Model* (McManus, 2008) se configura en torno a la planificación y la capacidad de adaptación como factores principales de la resiliencia organizacional, concretado a su vez en trece indicadores (ver Tabla II). Su operacionalización, a través de un instrumento de medición objetivo, el *Benchmark Resilience Tool* de 53 ítems (Lee et al., 2013), permite encontrar fortalezas y debilidades en las organizaciones estudiadas.

La presente investigación, enmarcada en el ámbito de los servicios sociales comunitarios, quiere centrarse en aquellos as-

**TABLA 2. MODELO DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DE LEE, VARGO & SEVILLE**

Factor	Indicador	Descriptorios
<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.
	Seguimiento y reporte de la situación.	Se motiva al personal para estar alerta acerca de la organización, su desempeño y problemas potenciales.
<i>Planificación</i>	Estrategias de planificación.	Los planes para gestionar las vulnerabilidades se hacen de acuerdo al 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, Vargo, & Seville (2013, p. 34).

pectos del discurso de los trabajadores sociales relacionados con los factores resilientes –Yo puedo, Yo soy y Yo tengo– que desarrollan los profesionales a nivel individual, así como los que identifican en las estructuras y estrategias organizacionales – en relación a los factores de planificación y capacidad de adaptación– desde las que llevan a cabo su práctica y objetivos profesionales.

## MATERIAL Y MÉTODOS

Para la obtención de los datos se llevaron a cabo veinticinco entrevistas en profundidad con trabajadores/as sociales con amplia experiencia profesional y que desarrollan su labor en Centros de Servicios Sociales Comunitarios de la provincia de Málaga. La elección de una entrevista semiestructurada en este contexto, tiene como principal objetivo la obtención de información cualitativa que describa las estrategias y respuestas resilientes de los profesionales, tanto a nivel individual como organizacional. Además de una intencionalidad descriptiva, la investigación pretende construir, a través del lenguaje de los participantes, una aproximación al modelo de abordaje profesional y de estructura organizacional actual de los servicios sociales comunitarios.

Teniendo como ejes centrales el modelo de Grotberg (1995) para el análisis de la resiliencia individual y la propuesta de Lee, Vargo & Seville (2013) para identificar aspectos de la resiliencia organizacional, ambos descritos anteriormente, las entrevistas fueron diseñadas para obtener de los participantes secuencias extensas de texto, que facilitarían el posterior análisis de contenido del discurso generado. Para estructurar la entrevista se estableció una guía temática que pretendía explorar distintos campos de la actividad profesional de los sujetos teniendo como eje central la agrupación de factores resilientes de Grotberg (1995): (a) fortalezas internas (vocación, motivación y convicciones personales); (b) formas de abordaje de la demanda y competencias y estrategias de intervención; (c) factores que influyen en la calidad asistencial (apoyos externos: recursos, apoyo de la organización, trabajo en equipo y formación para la intervención); (d) labor de empoderamiento ciudadano y promoción de derechos y; (e) la percepción del futuro. La identificación de la presencia en el discurso de los factores asociados a la resiliencia organizacional se promueve mediante la incorporación de los indicadores de Lee, Vargo & Seville (2013) en los ítems (c), (d) y (e). Los datos fueron recogidos durante los meses de junio y julio de 2013.

## RESULTADOS

A través de las entrevistas realizadas podemos identificar un relato que construye la propia identidad profesional de los tra-

bajadores sociales y los elementos principales de su contexto de intervención. Las referencias al comportamiento organizacional destacan su influencia en la construcción de las funciones profesionales y de la configuración de la propia acción profesional, teniendo una importante incidencia en el desarrollo de la resiliencia tanto a nivel individual como organizacional.

Siguiendo con el enfoque metodológico propuesto el apoyo externo (Yo tengo), aparece en el discurso de los profesionales, planteando en primer lugar una carencia o dificultad en aquellos elementos que se refieren a la interdisciplinariedad, la coordinación o el trabajo en equipo. Dichos aspectos resultan de vital importancia por cuanto afectan a dimensiones de la resiliencia referidas al apoyo social y facilitan la pertenencia al grupo y la toma de decisiones en contextos de extrema dificultad.

*El trabajo interdisciplinar a veces es complicado, pero yo creo que es porque no se propicia, creo que podrían ser las cosas más fáciles de lo que son para todos. Y podríamos ser mucho más profesionales y mucho más eficaces en nuestro trabajo simplemente si se organizara mejor el trabajo (E-3).*

*Yo comprendo que tampoco es posible dar unas pautas a todo el mundo, en plan "pues esto es así y la exclusión social es esto" y de que no te salgas, pero por ejemplo, si estamos hablando de información, información de las prestaciones, ahí no. Porque hay compañeros que consideran que la prestaciones sirven, otros que no sirven y que son dar limosna, que no la pueden mezclar en su intervención porque pueden distorsionarla. Digamos que a veces se queda muchas cosas a criterio profesional (E-5).*

El planteamiento y la forma de abordar las demandas, son otro elemento clave a la hora de definir el apoyo social, pues lejos de ser una elección personal del profesional supone un ejercicio de reconducción de las necesidades sentidas de los propios usuarios hacia los recursos existentes en el sistema y las organizaciones, siendo a la vez elemento de legitimación de la propia práctica profesional y una dificultad ética a añadir a un contexto ya suficientemente adverso.

*Nosotros tenemos que hacer una valoración para ver cuáles son los problemas más prioritarios, y mostrárselos a la persona, a la vez que tienes que intentar orientarle también sobre el problema que plantea. A veces a lo mejor viene una persona con un problema económico, y luego detrás hay un problema de convivencia por un problema de alcohol de la pareja, que es lo que tiene echado por alto la familia ¿no? Lo primero que tomen conciencia sobre eso, y luego los recursos que pudiera haber sobre eso (E-4).*

*Entonces dices, no. Estoy hay que reconducirlo, dices mira, vamos a trabajar en función de buscar un recurso de apoyo, una ayuda a domicilio... y además, te puedo orientar a unos grupos de cuidadores que existen en el Centro de Salud, por ejemplo. Yo siempre intento ver más allá de la demanda de la persona (E-3).*

Así mismo, aparece de forma recurrente en el discurso la asunción por parte de los profesionales del trabajo social de un rol de experto en recursos sociales, configurándose como personas y profesionales que dominan una disciplina en la que se desenvuelven con autonomía, a la vez que se ofrecen ante aquellos en dificultad o con necesidades de información o aprendizaje.

*Y también te diría una cosa, que no sólo lo hacemos aquí a base de gente que pida cita previa, que también puedes orientar a profesionales a otras instituciones que te llamen y demandan información. Yo creo que es una parcela que tenemos muy asumida los trabajadores sociales. Que ponemos la antenita cuando sale un recurso nuevo, y queremos saberlo, compartirlo con los compañeros. Tú ves, la cantidad de profesionales de otros sitios, perdidos, que tu tratas de orientarles también (E-22).*

Las dimensiones relacionadas con las fortalezas interiores (Yo soy) también se encuentran presentes en el relato. Las capacidades relacionadas con la propia relación de ayuda entre profesional y usuario ocupan un lugar relevante, destacándose la escucha activa, la empatía, la vocación y el compromiso como las principales habilidades que reconocen poner en práctica los profesionales, como vemos en los siguientes extractos:

*Como factores personales, cualidades que tenemos que tener los trabajadores sociales, pero creo que una es muy importante, y es la empatía. Tengo que saber cómo se siente esa persona, entenderla, ponerme su lugar. Pero esa cualidad se ve influida también por lo organizacional. Si yo tengo que atender cada 10 minutos, yo no puedo empatizar con una persona. El tema de ponerte en el lugar del usuario es fundamental, creo que es una cualidad principal del trabajador social (E-7).*

*Yo de verdad, que admiro mucho, de la capacidad de apertura que tiene la gente, yo me sigo asombrando aún. Yo hablo mucho, y cuento cosas, pero yo no sé si yo me pondría delante de un trabajador social y sin conocerle contarle toda mi vida con pelos y señales. Yo es que no se. Que ha puesto el alma encima de la mesa, eso te da un compromiso la persona, que yo creo que hace que tú te tomes tu trabajo muy*

*en serio. Esto no es tontería, estás jugando con la vida de las personas. Yo te digo la verdad, yo estoy enamorada de mi profesión aún, ¿sabes? lo que pasa que son malos momentos (E-11).*

Junto a las habilidades personales y profesionales aparecen elementos que nos muestran como el profesional se posiciona de forma autónoma frente a la organización en la que trabaja, para cumplir el compromiso ético, adquirido con el propio beneficiario de sus actuaciones. Este tipo de dilemas son frecuentes en la práctica profesional y se solventan mediante la puesta en práctica de estrategias que los propios profesionales desarrollan de forma personal con un alto contenido de autocrítica.

*En general supongo que pecamos de conformismo. De "vamos a dejarlo así". Precisamente hace poco estuve en una reunión donde se abordó ese tema, en una reunión de Marea Naranja Andaluza, que teníamos que empoderar a los usuarios, a la hora de reclamar sus derechos. Y ahora dices, ¿cómo se puede hacer esto? Es, digamos, como darle la información a la gente para que se pueda mover, sin tener problemas con nuestra Institución, que pueda pensar que podríamos ser "no fieles". (E-4).*

Las competencias personales (Yo puedo) suponen el aspecto más técnico para observar el proceso de la resiliencia en el discurso de los profesionales. El método del trabajo social es la base fundamental y guía procedimental de las actuaciones de los trabajadores sociales. La innovación en el método, orientando el trabajo hacia modelos basados en la potenciación y la motivación, aleja la concepción tradicional de una metodología rigurosa en el abordaje de las necesidades, tradicional herencia del trabajo social de casos y supone la apertura de un debate que genera incertidumbre en el colectivo, pero puede ayudar a solventar las problemáticas a las que se enfrentan:

*Y yo creo que deberíamos no quedarnos nunca de todas formas en aplicar el recurso a la demanda, tal cual, no deberíamos quedarnos únicamente ahí, deberíamos ver otros aspectos como los promocionales y los de fomento de la autonomía y las potencialidades. Estamos muy habituados a centrarnos y muy poco en ver el potencial que tienen las personas; es un cambio de óptica y de planteamiento incluso, el desarrollar metodológicamente como promocionar más las potencialidades y no tanto atender las necesidades (E-23).*

Las estrategias de autocuidado y la responsabilidad que la organización tiene en su desarrollo se plantean como un factor

importante para garantizar un desempeño profesional adecuado. Sobre este aspecto, los profesionales identifican una serie de cuestiones que permitirían mejorar los riesgos del propio trabajo y una mejora general en el funcionamiento organizacional:

*Hay una serie de factores a los que se les prestan poca atención normalmente y que yo creo que está influyendo mucho sobre todo en lo que es el desempeño y que no está directamente relacionados con la formación, sino más bien, relacionado con cuestiones de clima, lo que he comentado de falta de reconocimiento, de falta de planificación, el no integrar a los técnicos en la toma de decisiones,... (E-12).*

Como hemos referido anteriormente, la organización va a tener un papel fundamental no sólo en la configuración del sistema de servicios sociales, sino también en la interpretación y aplicación de la normativa a la realidad social en la que están inmersas las organizaciones que los prestan. A este respecto, los profesionales describen en su discurso la escasa consolidación del derecho a las prestaciones de servicios sociales. Esta perspectiva, que tiene un componente político e institucional importante, también se ve influenciada por el aspecto organizacional más próximo, en este caso la propia entidad local prestadora de los servicios. De esta forma en la definición del contenido de la prestación entran en juego una serie de factores ideológicos y de oportunidad política, económica y social que no siempre responden a las problemáticas y necesidades del conjunto de usuarios:

*Además, no creo que esté configurado como un derecho, porque no todo el mundo es capaz de preguntar y venir aquí, y porque las informaciones cambian mucho aquí, según las tendencias políticas, los momentos, pues... ahora conviene esto, ahora conviene esto otro. No siempre actuamos en el beneficio del usuario así (E-2).*

*Cuando hablamos nos podemos situar de muchas formas. Hay una problemática social fuerte, escasez de recursos y problemáticas muy graves a cubrir en muchas familias. Pero te puedes situar de muchas formas. Te puedes situar en un asistencialismo: le damos alimentos, que coman, "pobrecitos"; o realmente intentamos trabajar la solidaridad, que sea una red, que colabore la población para que aquellos más vulnerables cubran sus necesidades, en definitiva que el resto de la sociedad haga su red. Pero para eso, nosotros tenemos que trabajar en la comunidad. Nosotros atendemos a sus demandas más importantes, pero paralelamente hay que ir trabajando su red social, porque si no, nos quedamos en lo puntual: que si tienes leche y pañales, pues ya está, ya he hecho mi trabajo. (E-3).*

La capacidad de adaptación y planificación, como los dos factores para entender la resiliencia organizacional según el planteamiento propuesto, están identificados por parte de los profesionales en su discurso. La carencia de estrategias de diagnósticos sociales realistas en las organizaciones prestadoras, que aseguren una adecuación entre la oferta y demanda de recursos, y la anticipación ante la posibilidad de que determinados eventos traumáticos (como crisis económicas) se produzcan, supone el reconocimiento de una dificultad para lograr un funcionamiento resiliente profesional y organizacional.

*Hay mucho desfase entre lo que atendemos, lo que debería ser y lo que ofrece la institución, hay un desfase, ahora por la crisis y antes por otras historias, y siempre hay una excusa para no adaptarnos a una realidad que cambia y que tiene unas necesidades. Eso es lo que siempre me ha marcado (E-14).*

*Nuestra labor la veo pues muy delicada, porque tenemos dos frentes abiertos: uno la realidad económica y otra la realidad social. Que la realidad económica es lo que tenemos, es lo que nos dan, los recursos. Pero luego la realidad social, que cada día te presenta situaciones que son más difíciles de abordar, más complejas, que requieren de muchos más recursos, y de una intervención y un tratamiento más largos; si no hay recursos, el trabajo será cada vez más difícil (E-22).*

La prevención como elemento que debe marcar las prioridades del sistema de servicios sociales comunitarios y que supondría el uso de una estrategia anticipatoria ante eventos adversos, así como la incorporación de recursos informales al trabajo diario, son dos de los elementos que los profesionales identifican como carencia de la organización para lograr el éxito de la intervención social, como vemos en los extractos que se muestran a continuación:

*Pues algo que llevo siempre diciendo que deberíamos hacer y trabajar es en el tema de la prevención. Quizá por falta de tiempo o de organización, de planificación, no estamos atendiendo el tema de la prevención y más concretamente el tema de las personas mayores, la prevención en personas mayores será por la zona donde yo trabajo, pero creo que es fundamental y podríamos evitar situaciones que luego son más graves (E-7).*

*Desgraciadamente es que la gente viene aquí como último recurso, como flotador último, o es que es esto o me quedo descubierto. Sobre todo en los últimos tiempos que corren.*

*Antes quizá hacíamos un trabajo más preventivo, pero ahora, menos preventivo es de todo, porque nos encontramos con situaciones tanto a nivel económico, laboral y familiar, desastrosas. Somos como su último balón de oxígeno. Digamos que ahora tenemos como dos usuarios, dos perfiles. Aquellos que venían antes, y aquellos que no habían venido nunca, pero se acercan ahora, porque no tienen cubierta ni sus necesidades básicas (E-15).*

La existencia de divisiones sociales dentro de la propia organización y de indefinición de los propios roles profesionales crea barreras que impiden un adecuado funcionamiento organizacional, dificultan la innovación y la creatividad y la prestación de una atención de calidad al beneficiario de nuestras acciones. Los trabajadores sociales exponen esta situación, en confrontación con otras profesionales del sistema de servicios sociales comunitarios en las que plantean que no se han abordado correctamente las funciones a desarrollar en la organización.

*Yo con todo el respeto a todos los compañeros, pero si yo mando a la familia a la abogada no es para que haga una escucha activa, que eso ya lo he hecho yo en 3 o 4 sesiones, sino para el problema que tiene del desahucio concreto, pues que se lo solucione y le dé una orientación, en este caso jurídica. Si por ejemplo la familia no ha tenido pautas familiares nunca y tú lo ves, pues tú derivas para eso, una intervención específica para que la persona pueda modificar esas pautas (E-17).*

La corta trayectoria del sistema de servicios sociales, la menor consolidación respecto a otros sistemas de protección social y los cambios en el planteamiento de las políticas públicas con respecto a éstos también encuentra su lugar en el relato. Es posible encontrar entre los profesionales participantes una adecuada identificación de las principales dificultades a las que se va a enfrentar la organización en el futuro, aunque no se aportan posibles respuestas que ésta haya articulado para afrontarlas. Se destacan elementos que ponen de manifiesto como las estrategias de servicios sociales están marcadas de forma prioritaria por cuestiones de disponibilidad presupuestaria, a la vez que se muestra la preocupación por los cambios estructurales que plantea la reforma de la administración local en la configuración del sistema de servicios sociales comunitarios:

*Yo tengo la sensación de que la política social está muy influenciada por lo económico, no hay conciencia de que somos necesarios. Que la economía va bien, hay más servicios sociales; que la economía va mal, no hay servicios sociales, somos prescindibles. [...] Y además nuestros usuarios tampoco*

*son muy reivindicativos ni tienen conciencia de derechos, y eso hace, que al final, estemos configurando un sistema "li-mosnero" (E-5)*

*Creo que como profesión, siempre tendremos nuestro lugar, pese a que lo que se pretende son unos servicios sociales para pobres, sin perspectiva comunitaria, que desaparecen. Usted está mal, viene y se le atiende. Esto es una amenaza que tenemos, porque pretende privatizar, recortar y sobre todo, eso trasladar de la administración, de lo público, los servicios sociales. Y eso es darnos más subjetividad y menos independencia para los que trabajamos aquí (E-8).*

## DISCUSIÓN

El actual contexto de recesión supone un escenario de gran adversidad laboral para los profesionales que añade dificultad al desarrollo de las tareas del trabajo diario y se intenta vencer mediante la puesta en práctica de estrategias resilientes. Tomando como referencia los factores de resiliencia definidos por Grotberg (1995) y el modelo de resiliencia organizacional de Lee, Vargo & Seville (2013) podemos identificar a través del relato la construcción de una práctica profesional resiliente.

La convivencia diaria con la dificultad es una característica básica del trabajo social y desde una perspectiva positiva, contribuye al desarrollo de estrategias resilientes que facilitan la consecución de los objetivos profesionales (Barranco, 2011; Palma-García & Hombrados-Mendieta, 2014). No obstante, el ejercicio profesional no supone el único escenario para la adquisición de estrategias ante la adversidad, pues en el periodo de formación ya se adquieren competencias en este sentido, de forma simultánea a la obtención de las competencias específicas de la propia titulación (Palma-García & Hombrados-Mendieta, 2013). Como complemento al desarrollo de estrategias resilientes, pueden ponerse en marcha programas específicos de formación en competencias, que investigaciones recientes han demostrado que tiene efectos positivos sobre los niveles de resiliencia (Franco, 2010; Ingham, Riley, Nevin, Evans & Gair, 2013; Noone & Hastings, 2009), aunque en contextos con un nivel alto de riesgo, éstos sólo podrán tener éxito si se acompañan de intervenciones para reducir dicho riesgo (Muñoz-Silva, 2012).

De esta forma, el discurso analizado muestra como los profesionales se sobrepone a la adversidad teniendo claro su papel como agentes de cambio y empoderamiento hacia sus usuarios (individuos, grupos y comunidades) y que supone uno de los pilares fundamentales para el éxito de la intervención social. Pero si bien la resiliencia individual puede aumentar con el propio proceso dinámico de la formación, el contexto de la intervención profesional y los programas específicos que fomenten la autoe-



ficacia personal, la resiliencia colectiva requiere de un esfuerzo organizacional al respecto (Stucliffe & Vogus, 2003).

Este comportamiento debe ir encaminado a sortear los obstáculos de los contextos actuales y “convertir los sucesos inesperados en oportunidades” (Quintero & Bracho, 2009, p. 47), con la adaptación como principal premisa. Del discurso analizado, destacan numerosos elementos que ponen de manifiesto importantes carencias en cuanto a diversos indicadores de la resiliencia organizacional principalmente en aquellos relacionados con la estrategia, la dotación de recursos y su adecuación con las demandas reales y la actitud proactiva para prever los cambios.

El discurso nos muestra una importante desconexión entre parte de los miembros de la organización (trabajadores sociales) con respecto a las estrategias colectivas de la propia organización, circunstancia que coincide con la tesis de Peiró (2012) que sostiene que “los principios y los valores de una organización burocrática no son los mismos que los principios y los valores de los profesionales, y frecuentemente colisionan” (p. 25). Así queda reflejado en el relato como los profesionales del trabajo social orientan su trabajo al desarrollo y búsqueda de potencialidades en sus usuarios, siempre en contextos de adversidad, donde además buscan espacios para la reflexión crítica, la flexibilidad, la adaptación y la superación de adversidades.

Esta realidad burocrática hace que el escaso número de profesionales dedique todo su tiempo de trabajo a actividades de gestión de prestaciones (López Peláez, 2012) y que por tanto se vean apartados “del proceso de hacer para conocer (reflexión), priorizando aspectos de inmediatez y de atención (operatividad)” (Ballester, Viscarret, & Úriz, 2013, p. 131). Unido a esto, los nuevos cambios en materia de régimen local supone otra dificultad añadida que agrava la desprofesionalización del trabajo social y la pérdida de coberturas y derechos para los ciudadanos. Autores como Uceda y otros (2014) ven dicha reforma como un retorno hacia modelos pasados asistencialistas y benéficos.

A modo de conclusión se puede destacar que los objetivos relacionados con la prevención y la reducción del riesgo de exclusión pasan por una adecuación de la respuesta que la organización ofrece en relación a las problemáticas que los clientes les demandan, por lo que el desarrollo de una estrategia organizacional orientada a fomentar la resiliencia de sus miembros y su capacidad como grupo para superar las dificultades son claves para el éxito de éstas y del sistema de servicios sociales en general. Se trata de incorporar a la práctica profesional el enfoque de resiliencia que siguiendo a Villalba (2006) “va más allá de la resolución de los problemas, ocupándose de su prevención, no sólo mediante la reparación actual sino también preparando a los individuos y familias para retos futuros” (p. 489), verdadera razón de ser de las organizaciones que conforman los servicios sociales en el ámbito comunitario.

La resiliencia como meta del funcionamiento organizacional, orientado a la anticipación y la adaptación a la realidad cambiante a la que se enfrentan las organizaciones de servicios sociales, supone adoptar un modelo de gestión sostenible y responsable, que debe trascender su presencia en el discurso y en la agenda más allá de las situaciones coyunturales de crisis económica.

## REFERENCIAS

- Alguacil, J. (2012). La quiebra del incompleto sistema de Servicios Sociales en España. *Cuadernos de Trabajo Social*, 25 (1), 63-74. doi:10.5209/rev\_CUTS.2012.v25.n1.38434.
- Ballester, A., Viscarret, J., & Úriz, M. (2013). Funciones profesionales de los trabajadores sociales en España. *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1), 127-138. doi:10.5209/rev\_CUTS.2013.v26.n1.41664.
- Barranco, C. (2011). Buenas prácticas de calidad y trabajo social. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 18, 57-74.
- Brezmes, M. (2008). *El Trabajo Social en España*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Collins, S. (2008). Statutory social workers: Stress, job satisfaction, coping, social support and individual differences. *British Journal of Social Work*, 38 (6), 1173-1193. doi: 10.1093/bjsw/bcm047.
- Comfort, L. K., Boin, A., & Demchak, C. C. (2010). *Designing resilience: Preparing for extreme events*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- España. Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases de Régimen Local. *Boletín Oficial del Estado*, 3 de abril de 1985, núm. 80. pp. 8945-8964.
- España. Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local. *Boletín Oficial del Estado*, 30 de diciembre de 2013, núm. 312. pp. 106430-106473.
- Fargion, S. (2006). Thinking professional social work. Expertise and professional ideologies in social workers' accounts of their practice. *Journal of Social Work*, 6 (3), 255-273. doi: 10.1177/1468017306071175.
- Franco, C. (2010). Intervención sobre los niveles de burnout y resiliencia en docentes de educación secundaria a través de un programa de conciencia plena (mindfulness). *Revista Complutense de Educación*, 21 (2), 271-288.
- Gabel-Shemuelia, R., Yamada, G. & Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29 (2), 83-90. doi: 10.5093/tr2013a12.
- Grotberg, E. H. (1995). *A guide to promoting resilience in children: Strengthening the human spirit*. La Haya, Países Bajos: Bernard van Leer Foundation.

- Grotberg, E. (2001). Nuevas tendencias en resiliencia. En Melillo, A. & Suárez, E. N. (comps.), *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas* (pp. 19-30) Argentina: Paidós.
- Henderson, N., & Milstein, M. (2003). *Resiliencia en la escuela* (G. Vitale, Trad.). Buenos Aires: Paidós.
- 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* (3), 214-222. doi: 10.1177/1744629513494642.
- Jordan, B. (2008). Social work and world poverty. *International Social Work, 51* (4), 440-452. doi: 10.1177/0020872808090238.
- 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. doi: 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*, 29-41. doi: 10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment, 21* (1), 17-32. doi: 10.1002/bse.708.
- López Peláez, A. (2012). Profesión, ciencia y ciudadanía: retos para el Trabajo Social y los Servicios Sociales en el siglo XXI. *Azarbe. Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar, 1*, 61-71.
- McManus, S. (2008). *Organisational resilience in New Zealand*. Tesis doctoral. University of Canterbury. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10092/1574>.
- Menezes de Lucena Carvalho, V. A., Calvo Fernández, B., Martín Hernández, L., Ramos Campos, F., & Contador Castillo, I. (2006). Resiliencia y el modelo Burnout-Engagement en cuidadores formales de ancianos. *Psicothema, 18* (4), 791-796.
- Midgley, J. (2001). Issues in International Social Work: resolving critical debates in the profession. *Journal of Social Work, 1* (1), 21-35. doi: 10.1177/146801730100100103.
- Muñoz-Silva, A. (2012). El estudio de la resiliencia desde la perspectiva evolutiva y su aportación a la comprensión del riesgo y la protección en la intervención social. *Portularia. Revista de Trabajo Social, 12* (1), 9-16. doi: 10.5218/prts.2012.0029
- 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, 13* (1), 43-53. doi: 10.1177/1744629509103519.
- Palma-García, M. & Hombrados-Mendieta, I. (2013). Trabajo Social y resiliencia: revisión de elementos convergentes. *Portularia 13* (2), 89-98. doi: 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. doi: 10.1177/1468017313478290.
- Payne, M. (2009). Developments in end-of-life and palliative care social work: International issues. *International Social Work, 52* (4), 513-524. doi: 10.1177/0020872809104254.
- Peiró, M. (2012). La lógica gerencial. En *Cuadernos de la Fundació Víctor Grifols i Lucas, 28: La ética en las instituciones sanitarias: entre la lógica asistencial y la lógica gerencial*, 23-33.
- Peña, L. (2009). Una Mirada al Trabajo Social desde las/los profesionales. *Revista de Servicios Sociales y Política Social, 86*, 179-185.
- Quintero, N. & Bracho, M. (2009). A.B.A.T.I.R.: un modelo de resiliencia en las organizaciones humanas con el enfoque de la programación neurolingüística. *Negotium, 4* (12), 44-62.
- Robb, D. (2000). Building resilient organisations. *OD Practitioner, 32* (3) 27-32.
- Suárez, E. N. (2001). Una concepción latinoamericana: la resiliencia comunitaria. En Melillo, A. & Suárez, E. N. (comps.), *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas* (pp. 67-82) Argentina: Paidós.
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. (2003). Organizing for Resilience. In Cameron, K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp: 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Uceda i Maza, F. X., Martínez Martínez, L., Navarro Pérez, J. J., & Botija Yagüe, M. M. (2014). La pérdida de garantía en los Servicios Sociales Comunitarios: la reforma local. *Azarbe. Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar, 3*, 247-251.
- Villalba, C. (2006). El enfoque de resiliencia en Trabajo Social. *Acciones e investigaciones sociales*, Nº Extra 1, 466-495.