

UNA APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LA RESILIENCIA EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS SOCIALES

Autores: Javier Pacheco-Mangas, María de las Olas Palma-García & Isabel Hombrados-Mendieta

Afiliación: Universidad de Málaga. Dpto. de Psicología Social, Trabajo Social, Antropología Social y Estudios de Asia Oriental, Málaga, España.

Email: fjavierpacheco@gmail.com

Resumen:

La resiliencia es una cualidad fundamental de individuos, grupos, organizaciones y sistemas en su conjunto para responder productivamente al cambio significativo que altera el patrón esperado de los acontecimientos sin participar en un período prolongado de comportamiento regresivo. Enmarcado en este contexto, la resiliencia se define como la capacidad de la organización para "recuperarse frente a perturbaciones". En otras palabras, la organización no sólo debe sobrevivir, sino también retener más o menos la estructura y funciones que tenían antes del evento adverso. La presente comunicación pretende ofrecer una aproximación al estado del arte de la resiliencia organizacional, ofreciendo una propuesta para su aplicación en el ámbito de los Servicios Sociales Comunitarios. Los Servicios Sociales constituyen en la práctica uno de los sistemas de protección menos consolidados y el escenario actual al que se enfrentan, hace necesario el replanteamiento de las estrategias organizacionales que faciliten una buena adaptación al entorno. De esta forma, la resiliencia organizacional hace referencia a los esfuerzos que las organizaciones deben afrontar para un mejor ajuste al entorno y garantizar su propia supervivencia. Para ello se mostrarán los principales debates académicos actuales entorno a la resiliencia organizacional conectándolos con su aplicación al campo de las organizaciones que prestan servicios sociales comunitarios. La principal implicación práctica del trabajo se centra en que la resiliencia como meta del funcionamiento organizacional, puede facilitar que el sistema de Servicios Sociales ofrezca las respuestas adecuadas en una realidad dinámica y cambiante y con importantes injerencias de tipo económico y político. Es importante resaltar que los objetivos del Sistema, relacionados con la prevención y la reducción del riesgo de exclusión, pasan por una adecuación de las respuestas que la organización ofrece, en relación a las problemáticas que ésta debe solventar y que los clientes le demandan.

Palabras clave: resiliencia, servicios sociales comunitarios, estrategias profesionales, organizaciones saludables, crisis.

Abstract:

Resilience is a fundamental quality of individuals, groups, organizations and systems as a whole to respond productively to significant change which alters the expected pattern of events without participating in a prolonged period of regressive behavior. Framed in this context, resilience is defined as the ability of the organization to recover from disturbances. In other words, the organization must not only survive, but also to retain more or less the structure and functions they had before the adverse event. This communication aims to provide a state of the art approach to organizational resilience, providing a proposal for application in the field of Community Social Services. Social services are in practice one of the less consolidated protection systems and the current scenario they face, makes it necessary to rethink the organizational strategies that make a good adaptation to the environment. Thus, organizational resilience refers to the efforts that organizations face for a better fit into the environment and ensure their own survival. For this major current academic debates around the connecting organizational resilience with its application to the field of community organizations providing social services they will be shown. The main practical implication of the work is focused on the goal of organizational resilience performance, can provide the social services system offers adequate in a dynamic and changing reality and interference with important economic and political type responses. Importantly, the objectives of the system, related to the prevention and reduction of the risk of exclusion, go through an adaptation of the answers that the organization provides, in relation to the problems that it must overcome and that customers demand it.

Keywords: resilience, community social services, professional strategies, healthy organizations, crisis.

LOS SERVICIOS SOCIALES: UN CONTEXTO DE CAMBIO

La configuración del Sistema y los déficits de partida

Para entender el contexto en el que se desarrolla el Sistema Público de Servicios Sociales en España es necesario hacer una aproximación a sus inicios, desarrollo y configuración actual. La Constitución de 1978 supone el punto de partida hacia la configuración de nuestro sistema de protección social con características democráticas, pero donde los Servicios Sociales no se incluyen entre las referencias explícitas como si ocurre con el derecho a la educación y la salud. No obstante la incorporación de un modelo territorial basado en las Comunidades Autónomas y el régimen competencial otorgado a estas permitió un desarrollo legislativo que configuró un nivel de protección similar en todo el territorio, aunque seguía adoleciendo de la intensidad otorgada a otros y de la consideración como derecho subjetivo para la ciudadanía.

En este escenario, las administraciones públicas locales han sido elementos clave para la puesta en marcha del sistema, tanto por su cercanía a las problemáticas sociales como por la herencia administrativa y legislativa de épocas anteriores. Desde el siglo XIX con las primeras leyes de beneficencia se optó por un modelo de funcionamiento que situaba al municipio y su administración como eje de esa política de servicio público benéfico-asistencial de atención primaria y que facilitaba el acceso a servicios especializados (Aguilar, 2010), y en cuya etapa final se desarrolló bajo principios de responsabilidad pública que hacen que no se pueda considerar necesariamente un sistema de carácter graciable (Casado y Fantova, 2007).

No obstante, los principales cambios legislativos que configurarán casi hasta nuestros días el sistema de Servicios Sociales municipal, se producen en los años 80 con dos hitos fundamentales: la nueva legislación en materia de régimen local y la puesta en marcha del Plan Concertado de Prestaciones Básicas de Servicios Sociales (en adelante Plan Concertado). Fue la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local la que estableció la obligación competencial para la prestación de los Servicios Sociales en los municipios con una población mayor de 20.000 habitantes, aunque con cierta inconcreción conceptual que en la práctica otorgaba cierta libertad para la determinación de los servicios, remitiéndose a lo dispuestos en las leyes autonómicas que se empezaban a promulgar.

Ante esta situación las distintas administraciones implicadas en la gestión y prestación de los Servicios Sociales promovieron un instrumento de cooperación que permitiera coordinar y armonizar el sistema en los distintos territorios que dio como resultado el Plan Concertado en 1988. Si bien estaba basado en el acuerdo y la negociación ya que una norma general a nivel nacional no era viable (Chacón y Roldán, 1999), supuso un importante logro para la consolidación del sistema pues garantizaba un catálogo de prestaciones homogéneas y básicas para toda la población (Gutiérrez Resa, 1995) y que comprendía información y orientación, apoyo convivencial y ayuda a

domicilio, alojamiento alternativo y prevención, inserción y cooperación social, a la vez que se dotaba de una serie de equipamientos y recursos para su ejecución.

El contexto social como adversidad

Los Servicios Sociales actúan con el objetivo de reducir la exclusión social, por lo que este ámbito de actuación supone un el principal contexto de adversidad. La exclusión social como fenómeno, no se refleja únicamente en la configuración actual de nuestras sociedades con un problema grave de desigualdad económica entre ricos y pobres. La exclusión supone la existencia además, de procesos sociales que llevan a establecer un modelo de “doble condición ciudadana” (Tezanos, 1999). En esos momentos, donde se comienzan a dar fenómenos de segregación ciudadana, la actuación de las redes de soporte, resultan vitales para la cobertura de las necesidades de los individuos. La comunidad científica comienza a dar nuevo contenido a conceptos, que explican una serie de fenómenos sociológicos:

- El estudio del capital social y las redes sociales para la cobertura de necesidades, comienzan a despertar el interés, cuando ambas, han estado en el origen de los sistemas de protección y cobertura de necesidades: mutuas, cofradías, sistemas de previsión, montes de piedad, etc.
- La participación, que en épocas no muy lejanas, abanderó las luchas por la igualdad de derechos y la inclusión de todos los ciudadanos en la toma de decisiones, se torna ahora relevante e incluso se fomenta desde las estructuras de poder, a fin de revitalizar las actuales democracias deslegitimadas y vacías de contenido.

En este contexto, la práctica profesional de quienes ejecutan las políticas sociales, comienza a plantearse nuevos mecanismos que trasciendan el mero asistencialismo e intenten transmitir a los ciudadanos, una cultura del “emprendimiento” para cambiar su destino y poner en valor sus potencialidades. La crisis fiscal del Estado, que es también una crisis de nuestro mercado de trabajo, donde el desempleo es ya un componente estructural asumido, hace que deba agudizarse el ingenio ante las nuevas formas de vulnerabilidad y exclusión social. A nivel organizacional, las formas de coordinación y de relación, entre quienes prestan los servicios también está sufriendo los cambios, “viéndose obligada” a acometer un adelgazamiento de sus estructuras, y a hacerlas más productivas, rentables (si es que puede aplicarse este término en su dimensión económica) y más eficientes.

El trabajo diario en el ámbito de los servicios sociales comunitarios supone un contexto de adversidad para los profesionales del trabajo social. En el desarrollo de su profesión se enfrentan a una serie de carencias, provocadas por lo complejo de las situaciones que abordan y por la insuficiente dotación de un sistema de servicios sociales de carácter residual y con una escasa consolidación. El abordaje de este tipo de situaciones se lleva a cabo principalmente a través de la puesta en práctica de una serie de recursos propios: habilidades y destrezas personales, así como herramientas y prácticas propias de la profesión. De esta forma la escucha activa y la empatía se

configuran como factores clave para promover cambios y compromisos que permitan a la ciudadanía mejorar su situación social, identificándose además como un valor recurrente del discurso profesional en trabajo social (Pacheco-Mangas y Palma-García, 2014). Las destrezas personales y el uso de habilidades y herramientas propias de la profesión, permiten además un acercamiento individualizado y único a las distintas problemáticas planteadas en el contexto de los servicios sociales. Así, se pueden evitar procesos de intervención social estandarizados y normalizados, donde no se da respuesta a la problemática particular y se generan actuaciones que no permiten el desarrollo y autonomía de las personas, grupos o comunidades.

También resulta clave en el abordaje de la intervención social desde una perspectiva creativa y resiliente, la incorporación a la práctica profesional de la coordinación interinstitucional, incorporando un modelo de trabajo de visión amplia que permite a los profesionales disponer de recursos más allá de las limitaciones de su propia organización, realizando una intervención continua con otros servicios o recursos que están disponibles en otros sistemas de protección social. Un paso más, es la incorporación a la intervención profesional de los recursos generados por la iniciativa ciudadana y comunitaria en el contexto de los nuevos movimientos sociales: redes de distribución de alimentos, plataformas de afectados, bancos del tiempo, etc.

Otra cuestión relevante que tiene una incidencia directa en las dificultades del contexto social en el que operan los Servicios Sociales son las políticas públicas basadas en el paradigma de la austeridad. Como respuesta desde el modelo neoliberal a una situación de crisis económica global, en ocasiones tienen importantes repercusiones en el modelo de protección social y de garantía de derechos sociales. De una forma más concreta y aunque no es la pretensión principal de esta comunicación, resulta necesario resaltar las consecuencias de la modificación de la normativa básica estatal en materia de régimen local (a través de la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local) y que limita el campo de actuación a los principales operadores en materia de Servicios Sociales de atención primaria (los municipios) y por extensión, el acceso a servicios y prestaciones a la ciudadanía.

A pesar de esto, es necesario destacar que la visión restringida de los sistemas públicos de Servicios Sociales no surge únicamente con esta modificación normativa, sino que se trata de un déficit estructural. En ellos, el sistema se orienta hacia una intervención donde el profesional ejerce un rol de verificador de necesidad y gestiona y provee recursos escasos (Ballesteros, Viscarret y Úriz, 2013), alejándose considerablemente del desarrollo comunitario y el fortalecimiento de la autonomía de las personas y grupos.

Resiliencia, Trabajo Social y Servicios Sociales

Aunque la resiliencia no puede definirse de manera unívoca, algunos autores como Rirkín y Hoopman (1991) se refieren a ella 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 y Milstein, 2003, p. 26).

Obtenida a partir de recursos de apoyo de los que se dotan las personas durante su vida (Grotberg, 1995) se agrupan en una serie de factores resilientes que hacen referencia 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). En el caso del Trabajo Social los factores resilientes tienen relación con las competencias que los profesionales adquieren durante su formación y la práctica profesional, contribuyendo de forma directa a su adquisición (Palma-García y Hombrados-Mendieta, 2013).

Centrándonos en el ámbito de los Servicios Sociales, el contexto laboral en el que se encuadran los trabajadores sociales se caracteriza por una multiplicidad de actores competenciales y niveles administrativos que ha dejado patente importantes problemas de coordinación así como dificultades para garantizar un acceso universal a la ciudadanía (Alguacil, 2012). Como ya se ha hecho referencia anteriormente, 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 forma añadida, su ubicación en la esfera de las administraciones públicas hace necesario que un análisis de los mismos tenga en cuenta los elementos característicos de las organizaciones de este sector, entre los que destacan 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 y Dolan, 2013, p. 84).

LA INFLUENCIA ORGANIZACIONAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA RESILIENCIA

En el ámbito de los Servicios Sociales Públicos, las organizaciones que en él se integran adquieren un importante rol para entender los procesos de construcción de la resiliencia y las distintas estrategias que se ponen en marcha. Bajo un modelo de funcionamiento eminentemente burocrático, las organizaciones que prestan Servicios Sociales se enfrentan a una realidad compleja y dinámica, conviviendo con injerencias de tipo político derivadas de las administraciones públicas donde se integran, donde además, la toma de decisiones tiene una fuerte influencia monetarista. En este ámbito, la resiliencia organizacional se perfila como una habilidad y característica básica (Comfort, Boin, y Demchak, 2010) que permite a la organización realizar ajustes en su comportamiento ante la sucesión de cambios, perturbaciones y eventos traumáticos. Se trata no solo de conseguir la supervivencia de la organización, sino retener la estructura y conseguir la

adaptación a las nuevas realidades que pudieran surgir de crisis económicas, humanitarias y sociales. Sobre las características esenciales de las organizaciones para ser consideradas resilientes, Robb (2000) plantea entre otras: (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.

La resiliencia organizacional se configura por tanto como una característica importante que deben poseer aquellas organizaciones cuyo objetivo principal sea la prevención y la reducción del riesgo de exclusión, donde resulta prioritario que exista una adecuación entre la demanda de los clientes/usuarios del sistema y las respuestas que se pueden o deben ofrecer. Entre los principales factores que compondrían el proceso de resiliencia organizacional se encuentra el concepto de adaptación (Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall, 2011), que implica la configuración de la organización hacia un estadio de en el que el rendimiento esté optimizado con el contexto social, cultural y económico en el que la opera la organización, bajo un modelo que algunos autores denominan “perspectiva de ajuste” (Lewin, Weigelt y Emery, 2004).

A pesar de esta teórica posición de preeminencia, el plano organizacional de la resiliencia continúa siendo un área con escasa trayectoria investigadora y mínimas experiencias de aplicación práctica en el ámbito de los Servicios Sociales, centrándose las principales aportaciones en este campo en aquellas provenientes de áreas como la organización de empresas y la sociología y psicología de las organizaciones. Así mismo los referidos estudios reúnen contribuciones relacionadas principalmente el desarrollo de estrategias resilientes que las organizaciones soportan cuando se enfrentan a desastres naturales, tecnológicos y que dañan a las personas (Bigley y Roberts, 2001; Lee, Vargo y Seville, 2013; Linnenluecke, Griffiths, y Winn, 2012). En esas investigaciones se pone de manifiesto la existencia de determinadas fortalezas en aquellos grupos de personas que se sobreponían con mayor rapidez a situaciones traumáticas colectivas, entre los que destacan la confianza en la gestión pública o colectiva, la pertenencia al grupo y el humor social (Suárez, 2001).

Una aportación destacable, como marco de referencia para la medición y el estudio de la resiliencia en las organizaciones es la Lee, Vargo y Seville (2013), donde se define la resiliencia organizacional como aquella capacidad que posee la organización y que le permite seguir operando de forma ordinaria tras ocurrir un hecho imprevisto y traumático que incide de forma directa en la comunidad en la que se encuentra. Partiendo de un modelo bifactorial que tiene por ejes a la planificación y la capacidad de adaptación que se concreta en trece indicadores (ver Tabla I), facilita la identificación de debilidades y fortalezas en las organizaciones estudiadas que puede facilitar la estrategia y toma de decisiones para un comportamiento anticipatorio ante posibles problemas que pudieran surgir en el entorno.

Es necesario resaltar también que en cualquier análisis o aproximación que realicemos al fenómeno de la resiliencia en el ámbito de los Servicios Sociales, debe tener en cuenta a los

profesionales como principal activo organizacional. A través de ellos, de su capacidad para poner en práctica respuestas creativas, resilientes y flexibles, los servicios prestados por las organizaciones se podrán modular las políticas sociales cuando éstas no sean todo lo favorable que debieran y propiciar un cambio necesario en el discurso cultural, profesional y de toma de decisiones (Cyrulnik, 2002). Plantear un enfoque de resiliencia para los profesionales de los Servicios Sociales, supone considerar el contexto en el que desarrollan su trabajo (hostil y de gran adversidad laboral) como elemento en el que el compromiso e implicación profesional se utilizan para sobreponerse a las adversidades, mejorar la adaptación y proporcionar emociones positivas (Elliott, Scott, Stirling, Martin y Robinson, 2012; Menezes de Lucena, Fernández, Hernández, Ramos y Contador, 2006; Palma-García y Hombrados-Mendieta, 2014).

Tabla I. Modelo de Resiliencia Organizacional de Lee, Vargo y Seville

Factor	Indicador	Descriptores
<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 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, y Seville (2013, p. 34)

CONCLUSIONES

El contexto en el que se desarrollan los Servicios Sociales es un entorno de dificultad con el que conviven a diario los profesionales que trabajan en él. Desde una lectura positiva, este rol

básico de afrontamiento de la adversidad que tienen ciertas disciplinas como el Trabajo Social, favorece en los contextos laborales y de formación, la adquisición de pautas resilientes para el éxito profesional (Barranco, 2011; Palma-García y Hombrados-Mendieta, 2013, 2014). Como apoyo, algunos autores sostienen que la puesta en marcha de programas específicos de entrenamiento en competencias para el desarrollo de la resiliencia tienen efectos positivos sobre el nivel de ésta, siempre que se acompañen de intervenciones para reducir riesgos (Franco, 2010; Ingham, Riley, Nevin, Evans y Gair, 2013; Muñoz-Silva, 2012; Noone y Hastings, 2009). Este planteamiento que si puede ser aplicable al desarrollo de la resiliencia individual, debe acompañarse de esfuerzos y cambios a nivel organizacional que puedan generar resiliencia colectiva (Stucliffe y Vogus, 2003).

Con el desarrollo de la resiliencia colectiva u organizacional se configura un estilo de comportamiento en las organizaciones de Servicios Sociales orientado a afrontar los obstáculos que se plantean en la actividad diaria, que en el caso de los servicios sociales comunitarios será el trabajo para 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, entre otros. De esta forma, las organizaciones resilientes deben anticiparse a las situaciones, ser capaces de adaptar sus estructuras a nuevos escenarios, proporcionando seguridad, a la vez que son capaces de establecer proyectos de futuro que les permiten aprender, desarrollarse y crecer, y que dicho afrontamiento genere oportunidades de adaptación y cambio (Quintero y Bracho, 2009).

Surge ahora una necesidad de reconstrucción de las propias organizaciones de servicios sociales que deben adaptarse a los nuevos tiempos y romper con estrategias profesionalizantes y normalizadoras para orientarse hacia estrategias de acompañamiento para el cambio, como agentes transformadores. En palabras de Navarro (2015)

nunca antes que hoy ha sido tan importante recuperar el contexto particular de los Servicios Sociales Básicos o Comunitarios como un observatorio privilegiado de las realidades sociales que configuran los escenarios de vida cotidiana y comunitaria, como una ventana abierta que permite tener una visión cercana, diversa, global y multidimensional de éstas.

Para concluir es importante resaltar que en el ámbito de actuación de los Servicios Sociales, donde el cuidado, la incorporación social y la lucha contra la exclusión social conforman el núcleo duro de objetivos, debe darse un adecuado ajuste entre la respuesta organizacional y la demanda social; a esta meta del funcionamiento organizacional puede llegarse a través del desarrollo de estrategias que promuevan la adquisición de hábitos y prácticas resilientes entre sus miembros y fortalezcan la capacidad como grupo para hacer frente a adversidades. Incorporar a la práctica un enfoque de resiliencia reparador, preventivo y preparatorio para los retos del futuro (Villalba, 2006) que trascienda el carácter asistencialista que desde su conformación ha estado presente en los sistemas públicos de Servicios Sociales.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2010). La huella de la beneficencia en los servicios sociales. *Zerbitzuan. Revista de Servicios Sociales*, 48, 9-16.
- 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
- Ballesteros, A., Viscarret, J., y 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.
- Bigley, G. A., y Roberts, K. H. (2001). The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281-1299.
- Casado, D., y Fantova, F. (2007). *Perfeccionamiento de los servicios sociales en España: informe con ocasión de la ley sobre autonomía y dependencia* (17). Cáritas Española.
- Chacón, F., y Roldán, E. (1999). Lo técnico y lo político en la estructuración del sistema de servicios sociales. *Cuadernos De Trabajo Social*, 12, 47-61.
- Comfort, L. K., Boin, A., y Demchak, C. C. (2010). *Designing resilience: Preparing for extreme events*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Cyrułnik, B. (2002). *Los patitos feos. La resiliencia; una infancia infeliz no determina la vida*. Barcelona: Gedisa.
- Elliott, K., Scott, J.L., Stirling, C., Martin, A. J. y Robinson, A. (2012). Building capacity and resilience in the dementia care workforce: A systematic review of interventions targeting worker and organizational outcomes. *International Psychogeriatrics*, 24 (6), 882-894.
- 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.
- Carbonero, D.; Raya, E.; Caparros, N.; y Gimeno, C. (Coords) (2016). *Respuestas transdisciplinares en una sociedad global. Aportaciones desde el Trabajo Social*. Logroño: Universidad de La Rioja

- 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. y 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.
- Gutiérrez Resa, A. (1995). Pasado, presente y futuro de los servicios sociales españoles. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 3, 33-52.
- Henderson, N., y Milstein, M. (2003). *Resiliencia en la escuela* (G. Vitale, Trad.). Buenos Aires: Paidós.
- Ingham, B., Riley, J., Nevin, H., Evans, G., y 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
- Lee, A. V., Vargo, J., y 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
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., y Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lewin, A.Y., Weigelt, C.B., y Emery, J.D. (2004). Adaptation and selection in strategy and change: Perspectives on strategic change in organizations. In Handbook of Organizational Change and Innovation, Poole MS, Van de Ven AH (eds.). Oxford University Press: London, pp.108–159.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., y 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, 17-32. doi: 10.1002/bse.708
- Carbonero, D.; Raya, E.; Caparros, N.; y Gimeno, C. (Coords) (2016). *Respuestas transdisciplinarias en una sociedad global. Aportaciones desde el Trabajo Social*. Logroño: Universidad de La Rioja

- Menezes de Lucena, V.A., Fernández, B., Hernández, L., Ramos, F. y Contador, I. (2006). Resiliencia y el modelo Burnout-Engagement en cuidadores formales de ancianos. *Psicothema*, 18 (4), 791-796.
- 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
- Navarro Pedreño, S. (2015). *En busca del fuego en la intervención social: vindicación de lo comunitario, artesanía de lo relacional*. Comunicación presentada a la Jornada El Servicio Social Municipal, hacia un modelo más comunitario y relacional, Bilbao, 6 de marzo de 2015. Disponible en: http://www.rayuelacreactiva.com/images/stories/pdf/int_social_fuego.pdf
- Noone, S. J., y 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
- Pacheco-Mangas, J. y Palma-García, M.O. (2014). El discurso profesional en Servicios Sociales Comunitarios: una aproximación desde la identificación de repertorios interpretativos. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 21, 9-28. doi: 10.14198/ALTERN2014.21.01
- Palma-García, M. y 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. y Hombrados-Mendieta, I. (2014). The development of resilience in social work students and professionals. *Journal of Social Work* 14(4), 380-97.
- Quintero, N. y 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. y Suárez, E. N. (comps.), *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas* (pp. 67-82) Argentina: Paidós.
- Carbonero, D.; Raya, E.; Caparros, N.; y Gimeno, C. (Coords) (2016). *Respuestas transdisciplinarias en una sociedad global. Aportaciones desde el Trabajo Social*. Logroño: Universidad de La Rioja

- Sutcliffe, K.M. y Vogus, T.J. (2003). Organizing for Resilience. In Cameron, K., Dutton, J.E., y Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp: 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tezanos, J. F. (1999). *Tendencias en exclusión social en las sociedades tecnológicas. El caso español*. Madrid: Sistema.
- Villalba, C. (2006). El enfoque de resiliencia en Trabajo Social. *Acciones e investigaciones sociales, N° Extra 1*, 466-495.