

# **PROMOCIÓN DE LA SALUD PSICOSOCIAL EN DOCENTES DESDE EL PARADIGMA DE LA RESILIENCIA Y LA VOLUNTAD DE SENTIDO**

**Francesc MARRO FANTOVA**

## **Resumen**

El presente trabajo aborda la promoción de la salud psicosocial desde el paradigma de la resiliencia y las aportaciones de la logoterapia de Viktor Frankl. Su objetivo ha sido describir y analizar cómo se desarrolla un proceso resiliente en el ámbito laboral docente. Aporta un modelo de análisis del proceso resiliente que permite precisar el concepto de resiliencia en el ámbito laboral. Describe cómo se activa el proceso resiliente, la naturaleza de los factores implicados, la relación que se establece entre éstos y cómo interactúan para facilitar la toma de decisiones que conducen a una adaptación positiva que se manifiesta en un desarrollo a tres niveles: personal, organizativo y social.

En las consideraciones finales se discute el papel de la dimensión noética o espiritual, la búsqueda del sentido y la vinculación positiva en la activación del proceso resiliente. Igualmente se enfatiza la importancia del liderazgo y la interacción existente entre la resiliencia personal y la organizativa. También se apuntan algunas propuestas a partir de las cuales se puedan diseñar posibles estrategias para potenciar, facilitar o estimular el proceso resiliente en una situación laboral. Finalmente, se examinan las repercusiones de la activación de un proceso resiliente en la promoción de la salud laboral.

## **Abstract**

### **Psychosocial Health's Promotion in Education through Resilience's and Will of Meaning's Paradigms**

The present work tackles Psychosocial health's promotion through resilience's paradigm and Viktor Frankl logotherapy's contributions. The article's aim is to describe and analyze how a resilience proc-

ess is developed in the educational labour environment. It presents an analysis model of resilience process that enables to precise the resilience's concept in the labour environment. It describes how a resilience process is activated, the nature of the implied factors, the relationship that is settled down among these. It also deals with how they interact to facilitate the making of decisions that leads to the positive adaptation that is shown in the three levels of development: personal, organizational and social.

In the final considerations this essay discusses the role of the noethic or spiritual dimension, the search for meaning and positive links with others in the activation of the resilience process. It also emphasizes the importance of leadership and the existing interaction between personal and organizational resilience. Some proposals are also made to suggest possible strategies for strengthening, facilitating or stimulating resilience process in a labour situation. Finally, it explores the repercussions of the resilience process in the promotion of labour health.

**Palabras clave:** Práctica educativa. Organización. Resiliencia. Voluntad de sentido. Logoterapia. Salud laboral. Promoción salud psicosocial. Docentes.

**Key words:** Education Practice. Organisation. Resilience. Will of meaning. Logotherapy. Labour health. Psychosocial health promotion. Teachers.

*"Ningún problema puede ser resuelto desde el mismo nivel de conciencia que lo creó.  
Debemos aprender a ver el mundo desde otra perspectiva."  
Albert Einstein*

*Este trabajo está basado en la tesis doctoral del autor, defendida en marzo de 2008. En el próximo número de Nous aparecerá, como ilustración del modelo desarrollado, el análisis de un caso real de un centro educativo que ha sido capaz de superar un contexto inicial de adversidad a partir de la implementación de un proceso resiliente.*

## Introducción

El punto de partida del presente trabajo es la constatación de la existencia de un sesgo en el abordaje del estrés en el ámbito laboral. Se da una reducción del concepto de estrés a las manifestaciones negativas del mismo, es decir al distrés. Se ha producido una sinécdoque, una reducción del todo (el estrés) a una parte (el distrés o estrés negativo). De esta manera, se ha identificado el estrés o la tensión con patología.

No se ha dado la suficiente importancia a la activación positiva, al eustrés. Tampoco se ha tenido presente el papel de la búsqueda del sentido de la situación laboral. Éste mueve al trabajador a activar sus potencialidades, vivir la situación estresante o difícil como un reto y superar con éxito un problema aparentemente irresoluble.

Nuestro trabajo se centra precisamente en el eustrés, en esta activación positiva. Estamos interesados en identificar los factores individuales o situacionales que intervienen en la resolución positiva de una situación conflictiva y que potencian, a partir de un contexto inicial adverso, el desarrollo personal, profesional y organizativo.

Por todo ello, nos interesamos no únicamente en prevenir, sino también y sobre todo en promover la salud laboral. Nos queremos descentrar de la prevención de la enfermedad o de limitarse únicamente a evitar el sufrimiento. Partimos de la idea de que el trabajador busca de una manera connatural y primigenia realizarse en su trabajo, crecer como persona y como profesional. Es cierto que en nuestra sociedad se advierte un aumento de la tendencia a la no vinculación o compromiso en los diferentes ámbitos de la actividad humana. Sin embargo, sostenemos que un profesional excelente, con una formación adecuada, se orienta hacia el desarrollo personal y profesional a través de un compromiso libre y responsable con sus compañeros o colaboradores con el fin de influir positivamente en su entorno.

Si identificamos cómo se activa este proceso de desarrollo o crecimiento dispondremos de elementos para potenciarlo. Esta potenciación se podrá hacer tanto a partir de situaciones en principio favorables como a partir de situaciones desfavorables. Tanto la vida personal como la profesional se conforman a partir de estos dos tipos de situaciones.

Las decisiones que se toman en materia de salud laboral están determinadas en buena parte por el concepto de salud que se asume. Éste determinará los objetivos, las prioridades y la naturaleza de las actuaciones. La concepción que asumimos nosotros va más allá de la defendida por la OMS como un estado de bienestar. La definición de la OMS aportó aspectos positivos como puede ser que la salud está por encima del buen funcionamiento físico e incluye el equilibrio psíquico, interno y la dimensión relacional de la persona. También entiende que la salud es algo más que la ausencia de enfermedad. Finalmente, defiende que los niveles de salud no se miden únicamente con criterios estrictamente sanitarios, sino que es preciso incluir criterios culturales (desigualdades sociales, distribución de los recursos materiales, la educación...).

Ahora bien, a lo largo de los años, esta definición inicial se ha ido enriqueciendo para introducir elementos nuevos. En este sentido, la salud se ve como un proceso dinámico más que como un estado. Se relaciona con la libertad, la conciencia, el progreso o desarrollo y las decisiones que el individuo toma. Por ello, incluye la dimensión noética o valorativa de la persona. Ésta abarca la conciencia, donde la persona se posiciona ante una situación determinada y asume decisiones libres y responsables.

Además, un estado de bienestar no implica estar sano. A veces, bienestar quiere decir simplemente ignorar un malestar orgánico que no se manifiesta o no implicarse o comprometerse ante una realidad humana que está esperando la actuación del profesional. Si éste toma conciencia de estas situaciones puede sentir en un principio malestar, tensión o inquietud; pero eso no supone de entrada un indicador de enfermedad o de falta de salud. Más bien puede provocar en la persona un compromiso activo para buscar soluciones y asumir responsabilidades que le hagan crecer a nivel personal y profesional. Se trata de no subestimar el potencial del profesional. De la misma manera que en la salud física se han creado programas de fitness para estimular un buen estado de forma física, a nivel mental se trataría de descentrarse de la enfermedad para promover el máximo desarrollo de la salud mental. Este planteamiento abre nuevas perspectivas de estudio. Si la salud mental ya no se define únicamente como aquel estado en el cual no se identifican síntomas de enfermedad, se plantea el problema de cómo definir la salud mental entendida como una característica de una persona o profesional que tratan de vivir su vida plenamente, según un estilo de máximos. Nos parece que se abre un campo de trabajo interdisciplinar prometedor que ha de incluir necesariamente

una visión antropológica y ética que ayuden a definir qué se entiende por un crecimiento positivo o un desarrollo personal o profesional satisfactorio o pleno. Por ejemplo, si los investigadores sobre resiliencia insisten en el papel fundamental de la aceptación incondicional de la persona para construir la resiliencia, se plantea el problema de qué se entiende por esa incondicionalidad. Aceptar este elemento de la resiliencia nos remite a la trascendencia del ser humano. Éste busca su realización mediante su apertura a las personas que le rodean. Hará falta fundamentar a nivel filosófico este concepto de la trascendencia o transitividad de la persona.

Estas breves reflexiones sobre la salud nos ayudan a tomar conciencia del valor de la vida y de sus exigencias. La persona tiene derecho a gestionar con responsabilidad todos los bienes de los cuales la vida es portadora. Potenciar la salud no es solamente curar una salud deteriorada o evitar la enfermedad. La salud incluye el cuerpo, lo psíquico, el espíritu, la relación, la convivencia... Potenciar la salud implicará ayudar a reencontrarse con uno mismo (incluso desde la dificultad o enfermedad), supondrá potenciar la libertad, el compromiso, la estima de la vida y la profesión; supone ayudar a descubrir motivos por construir y mejorar el entorno y... ponerse a hacerlo.

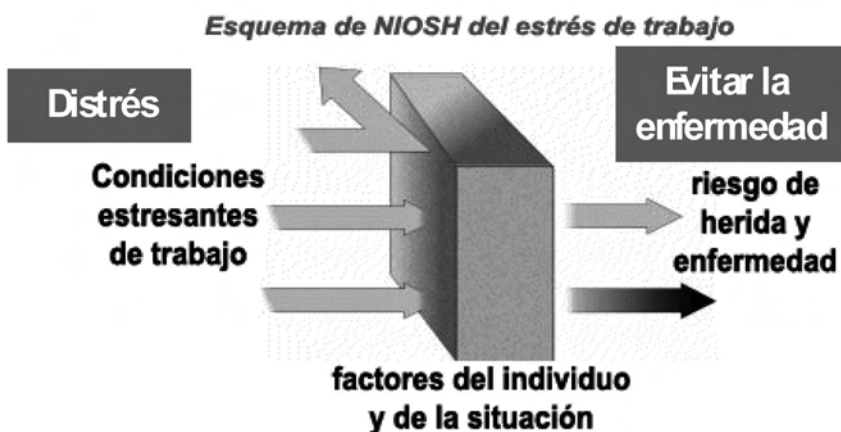
Se trata de visualizar la dificultad como un espacio de aprendizaje y de ejercicio de esperanza pedagógica. Nuestra idea de fondo es que esta nueva perspectiva se hace posible cuando un equipo de trabajo se plantea encontrar el sentido de la situación que está viviendo, se establece una relación de confianza entre ellos y se comprometen activamente en dar pasos efectivos hacia la resolución de la situación problemática.

Para poder enlazar todas estas ideas en un modelo integrador, nos ha resultado útil conjugar las aportaciones de los estudios sobre resiliencia con la visión logoterapéutica del hombre y, por ende, del profesional enfrentado a contextos de dificultad. Por un lado, nos inspiramos en la resiliencia y reconocemos la existencia de los sufrimientos en el ámbito profesional. Pero, por otro lado, buscamos también el sentido y la posibilidad de construcción de una vida plena a partir de las aportaciones de la logoterapia. Se trata de no negar las dificultades vividas, pero tampoco de detenerse en ellas. Sostenemos que es posible construir un futuro esperanzador desde un presente comprometido con el sentido.

## Paradigma de promoción de la salud laboral y paradigma de prevención de riesgos laborales

Para ilustrar gráficamente nuestro punto de partida, tomaremos de referencia el modelo NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health) de estrés laboral (ver Figura 1). Éste se fundamenta en identificar los factores individuales y situacionales que pueden minimizar o evitar el riesgo de daño y de enfermedad. Observamos, por consiguiente, una centración en el distrés: las condiciones laborales son fuente de estrés negativo, de tensión insana que hay que intentar controlar con el fin de evitar enfermedad o daño en el profesional.

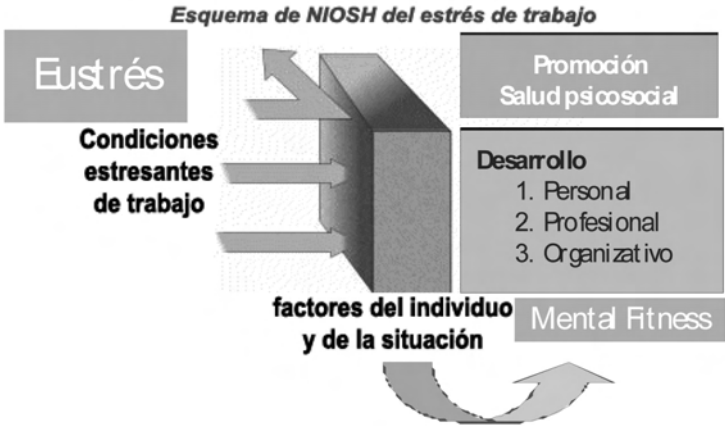
Figura 1. Modelo NIOSH de estrés laboral.



Cuando los médicos deportivos se vieron involucrados en la preparación de deportistas de élite o de astronautas tuvieron que abandonar el paradigma centrado en la enfermedad para elaborar modelos que explicaran cómo promover el estado físico óptimo.

De la misma manera, en el ámbito laboral, si se pretende no únicamente evitar enfermedades de tipo psicosocial sino potenciar el desarrollo personal de los profesionales a un nivel óptimo, será necesario elaborar otro tipo de modelos explicativos diferentes de los fundamentados únicamente en la prevención de riesgos laborales. Podemos ilustrar nuestro pensamiento a partir de una transformación del modelo NIOSH. Lo expresamos en la Figura 2.

**Figura 2. Visión complementaria o alternativa al Modelo NIOSH**



Esta figura refleja que las condiciones de la situación laboral, en lugar de considerarse como fuentes potenciales de distrés, pueden ser un motivo de activación del desarrollo personal, profesional y organizativo y, por consiguiente de promoción de la salud psicosocial laboral. Nuestro interés es indagar cómo se puede llegar a producir este cambio de visión o de actitud ante las condiciones laborales en principio desfavorables.

Partimos del supuesto de que en cualquier situación vital (personal u organizativa) podemos identificar tanto déficits como partes sanas, fortalezas, posibilidades y recursos (ver Figura 3).

**Figura 3. Dos paradigmas complementarios: prevención de riesgos y promoción de la salud.**



Hoy día predomina la tendencia centrada en los déficits. Se evalúan los riesgos de la situación laboral con el fin de diseñar estrategias de prevención de enfermedades laborales.

Nuestro planteamiento se fundamenta en la identificación de las partes sanas, de las fortalezas, posibilidades y recursos disponibles a nivel personal u organizativo. Es a partir de estos elementos que los profesionales y las organizaciones pueden diseñar estrategias de respuesta adaptada a la situación. Esta respuesta puede llegar a estimular el desarrollo personal, profesional y organizativo.

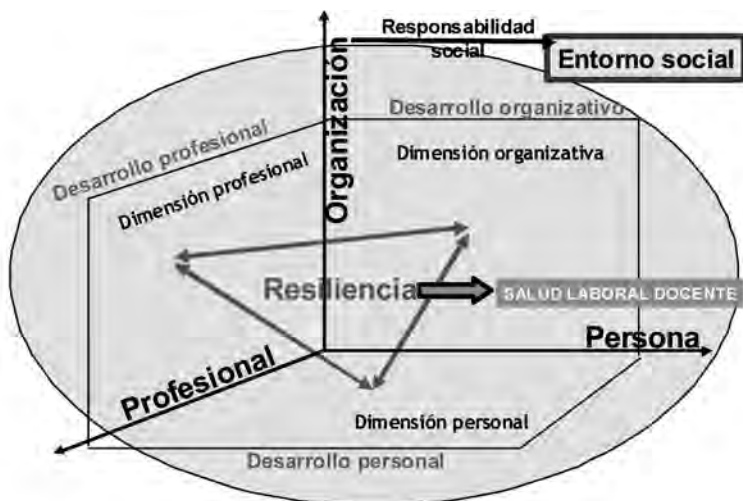
En lugar de visualizar el contexto de dificultad como una amenaza potencial, proponemos un cambio de mirada. Ésta ve el contexto como un reto, un estímulo. En lugar de una actitud de victimización, queja o inactividad, se propone una actitud de esperanza, positiva y proactiva.

En una organización educativa podemos identificar tres dimensiones que interactúan, sin anularse ni identificarse mutuamente (ver Figura 4). En primer lugar, la **dimensión personal**, que hace posible la existencia de las otras dos dimensiones (profesional y organizativa). En segundo lugar, la **dimensión profesional**: la persona tiene en la organización la posibilidad de integrarse en proyectos concretos, desarrollar hábitos, estilos de actuación, capacidades, competencias, actitudes... que pueden enriquecer su bagaje personal. En tercer lugar, la **dimensión organizativa** que integra las otras dos dimensiones con el fin de conseguir la misión o responsabilidad social de la organización. Las tres dimensiones se dan en un entorno social determinado que da sentido y contenido a esa misión social organizativa.

La resiliencia nace de la interacción entre las tres dimensiones. Esta interacción condicionará la naturaleza y el grado de salud laboral de la organización y de sus profesionales. Una dimensión puede compensar el déficit de otra así como también puede dificultar su desarrollo. La promoción de la salud laboral ha de ir ligada al desarrollo armónico de las tres dimensiones (personal, profesional y organizativa).



**Figura 4. Construcción de la resiliencia en la organización**



**Modelo de promoción de la salud laboral desde el paradigma la resiliencia y la voluntad de sentido frankliana**

En la Figura 5 reflejamos nuestro modelo de promoción de la salud psicosocial en el ámbito laboral. En primer lugar, una mirada global al mismo permite apreciar que diferenciamos tres momentos: contexto inicial de adversidad, proceso resiliente y adaptación positiva. De esta manera, rechazamos la noción de resiliencia entendida como un estado o como una característica intrínseca e invariable de los profesionales o equipos. Nadie tiene una resiliencia absoluta ante cualquier situación y para siempre. La naturaleza concreta de un proceso resiliente en un momento determinado viene influida por el contexto particular y los rasgos de los profesionales implicados.

En consecuencia, situamos la resiliencia conectada con la vida, con experiencias laborales de un profesional o un equipo educativo que pueden ser desestabilizadoras a primera vista, pero que también pueden ser un motivo para activar recursos o posibilidades existentes en el profesional, el grupo o su contexto inmediato. La resiliencia surge de la interacción entre los atributos personales de los profesionales implicados y los factores del contexto concreto. Pasemos a analizar cada uno de los elementos de nuestro modelo.

1) El **contexto inicial de adversidad** suele estar formado por una constelación de múltiples factores. Éstos pueden hacer referencia a cambios que afectan al sistema educativo más general: cambios legislativos que introducen elementos nuevos en la estructura, contenidos, metodología, evaluación del proceso educativo; cambios en ámbitos colaterales como la regulación de la inmigración, el acceso a la vivienda o al trabajo... Estas modificaciones a nivel más general se pueden traducir en cambios en el entorno más próximo a la institución educativa: flujos migratorios que sobrepasan las previsiones urbanísticas, aumento de la necesidad de escolarización de alumnos inmigrantes... Si el centro educativo ha de asumir una gran cantidad de estos alumnos y familias, seguramente se producirá una modificación de las percepciones del barrio respecto al centro, que probablemente no serán muy positivas.

Finalmente, los cambios citados hasta ahora provocarán seguramente transformaciones a nivel organizativo: supresión o aumento de aulas, cambios en la plantilla orgánica del centro, marcha de profesionales con una cierta tradición en el centro, reasignaciones de funciones sin el tiempo suficiente para asimilarlas, necesidad de redefinir el ideario del centro... Todo esto puede provocar desconcierto, desmotivación, escapismo en el personal (poca implicación en los problemas globales del centro, no identificación con la institución, demandas de traslado a otro centro...). Este contexto puede representar una amenaza y una fuente de riesgos psicosociales.

2) A partir de este contexto inicial de adversidad, nuestro modelo defiende que el proceso resiliente comienza con la **activación de la dimensión noética o espiritual**. El profesional o el equipo resiliente busca un sentido a la situación a la cual se encuentra enfrentado. Esta situación o contexto concreto constituye el terreno específico, la ecología desde donde construir una nueva situación. No se busca desentenderse de la realidad presente, ni refugiarse en una situación personal cómoda, ni instalarse en la queja o en una añoranza de situaciones pasadas.

Un profesional o equipo resiliente hace el esfuerzo de analizar su realidad presente. En ésta es capaz de identificar, más allá de las dificultades y las condiciones laborales que provocan tensión o incomodidad, nuevas posibilidades que pueden enriquecer la propia existencia y otorgarle un sentido. Esta actitud con la cual el profesional o equipo se sitúa

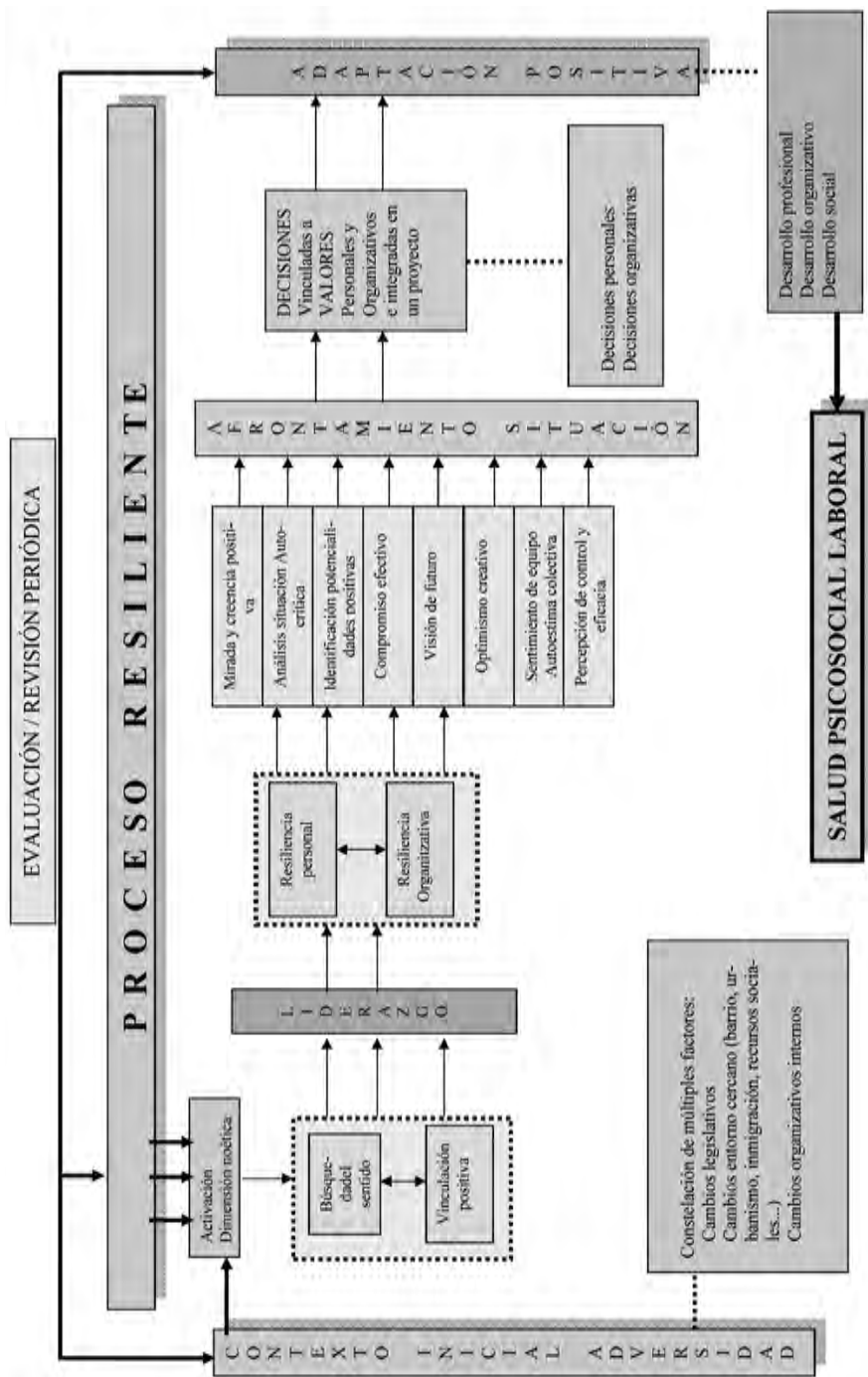


Figura 5.- Modelo de promoción de la salud psicosocial laboral

ante el contexto de dificultad es lo realmente importante, más incluso que la naturaleza concreta de la dificultad. Sostenemos que esta actitud se activa gracias a la interacción entre dos elementos: la búsqueda del sentido y la vinculación positiva entre los profesionales.

3) El profesional o equipo resiliente sabe gestionar la tensión entre el ser y el deber ser, entre la situación actual y otra situación posible y deseable. **La búsqueda del sentido** orienta la percepción de esta situación posible llena de sentido (el deber ser frankliano). Marca el camino a seguir para poder hacer realidad el sentido. Orienta e impulsa al profesional a buscar e identificar el sentido de la situación real. Este no lo encontrará en sí mismo, sino en su entorno, en el mundo. Implica, por tanto, un descentramiento de sí mismo, un ir más allá de los propios intereses. El profesional es capaz de distanciarse de las situaciones externas o disposiciones internas. Es libre ante unas u otras. Las afirma o niega en función de una elección que ha hecho en base al sentido y los valores. Es responsable ante su conciencia. Ésta le ofrece la facultad de descubrir y localizar el sentido y significado particular que hay detrás de una situación específica de la vida. La voluntad de sentido es el deseo más profundo de la persona. La realización del sentido es lo que le conduce a su autorrealización y a la felicidad. Además, Frankl defiende que la persecución del sentido, no sólo hace feliz a la persona, sino que también la capacita para el sufrimiento. Si es capaz de encontrar el sentido a una situación, por extrema que sea, el profesional puede aceptar el sufrimiento que comporta o incluso convertirlo en un logro, en un éxito. Frankl nos describe tres caminos para encontrar el sentido: los valores de creación (dar), los valores de experiencia o vivencia (recibir) y los valores de actitud (sufrir o padecer). Cuando un profesional o equipo es capaz de aportar generosidad, integridad, amabilidad, comprensión, respeto, disculpa o perdón está más preparado para captar el sentido de la situación a la cual se encuentra enfrentado.

Se trata de ampliar la mirada sobre la situación actual y poder captar el sentido sobre el fondo de la realidad. Aparece la visión de un futuro posible que marca una meta a conseguir, un camino de transformación, de crecimiento, de desarrollo. La opción libre y responsable del profesional por el sentido la consideramos un indicador de salud mental.

4) Tal como hemos afirmado más arriba, la orientación al sentido está influida por la **vinculación positiva entre los profesionales del equipo**. La capacidad de los profesionales para crear relaciones positivas entre ellos, para establecer procesos comunicacionales sinceros es un motor muy potente para descubrir el sentido. Así como las investigaciones sobre resiliencia han demostrado que, en las primeras etapas de la vida, la vinculación positiva tiene un peso muy importante en la activación del proceso resiliente, nosotros pensamos que, en el caso de las personas adultas, la vinculación positiva se encuentra influida por la búsqueda del sentido. Esta vinculación positiva está basada en una **relación de confianza mutua**. Esta confianza es fundamental para afrontar conjuntamente la situación laboral adversa. Es la que permite movilizar los recursos de las personas, provocar sinergias positiva entre los miembros del equipo, liberar la creatividad de propuestas originales... Si no hay confianza se pierde demasiado tiempo y esfuerzo intentando prever cómo los otros nos van a perjudicar y calculando la respuesta para evitarlo. Como consecuencia, la búsqueda del sentido en el trabajo se deteriora y el motor que fabrica el sentido se detiene.

La relación de confianza implica un cambio de mirada respecto a sí mismo y a los compañeros. Supone una mirada positiva que sustituya los pronósticos pesimistas y los juicios negativos por una esperanza realista. Lejos de un optimismo ingenuo, esta esperanza incluye saber identificar al mismo tiempo las posibilidades y las limitaciones. Tomar conciencia de las propias posibilidades facilita la autonomía individual o del equipo y ésta hace posible la participación en actuaciones comprometidas para mejorar la situación actual.

Ahora bien, también es necesario un reconocimiento de la propia vulnerabilidad que te abre a la aceptación de la ayuda de los compañeros y te da permiso para ayudar a otro. Es invitar al otro a entrar en nuestra vida y aceptar su invitación a entrar en la suya. Si no se asume la propia debilidad, error o dificultad es difícil crear vinculación y funcionar como equipo. El reconocimiento mutuo de la vulnerabilidad entre los profesionales, el respeto de esta vulnerabilidad y la conciencia recíproca de este respeto hacen nacer sentimientos humanos muy profundos como la aceptación incondicional, la ayuda recíproca, la interdependencia, la solidaridad... Se puede aducir que estos sentimientos resultan más fáciles de reconocer en las relaciones de familia o entre amigos que en las relaciones laborales. Defendemos, en cambio, que también pueden estar presen-

tes en un ambiente de trabajo en el cual las relaciones entre los profesionales van más allá de las prescripciones legales o los procedimientos formalmente establecidos. Y ello es posible cuando se ha conseguido una relación de confianza mutua.

Como fruto de la búsqueda del sentido y de la vinculación positiva entre los profesionales se activa el proceso resiliente. La resiliencia supone tomar conciencia de que ya no se puede añorar el pasado. Es preciso continuar hacia delante con las fuerzas, el potencial y las oportunidades que se tienen al alcance.

5) Si continuamos con nuestro gráfico observaremos que nuestro modelo concede importancia al *liderazgo* de la institución laboral en el desarrollo del proceso resiliente. Hacemos referencia a un liderazgo basado en valores como la confianza, la participación, el compromiso, la creatividad, la integridad, el equilibrio entre el coraje y el respeto a los colaboradores. Un liderazgo de este tipo, encarnado en la práctica cotidiana del líder, generará una emulación, un respeto en sus colaboradores y hará que éstos le invistan de autoridad. El líder ha de exponer con claridad el rumbo de la institución, aceptar propuestas de mejora provenientes de los compañeros, reconocer el esfuerzo de cada profesional, saber distribuir los encargos en función de las aptitudes de cada colaborador. Es un liderazgo que transforma las personas y la institución (Leithwood, 2004), que se ejerce mediante significados (visión, cultura, compromiso...) compartidos con el resto de miembros de la organización. Aporta una visión de futuro posible que orienta las respuestas comprometidas del equipo. Un líder con estas características será un tutor de resiliencia para los compañeros. Un profesional que es capaz de captar el sentido de la situación y se compromete con sus colegas con una vinculación positiva rompe ciclos para establecer nuevos ciclos y energías positivas. Se convierte en figura de transición (cfr. Covey en el prólogo de Pattakos, 2005), persona capaz de cambiar pautas de conducta culturales y actitudes del pasado.

En nuestro modelo diferenciamos entre liderazgo personal y liderazgo organizativo. Con el primero queremos expresar las decisiones que el docente resiliente adopta respecto a su vida personal y profesional. Con el segundo hacemos alusión al liderazgo carismático, visionario, transformativo, flexible, inclusivo, comunitario y democrático. Sin el primero es imposible que se dé el segundo.

6) *La resiliencia personal y la resiliencia organizativa se influyen mutuamente.* Consideramos que son las dos caras de la misma moneda. La resiliencia no se da únicamente en el interior de la persona, ni tampoco únicamente en su entorno. Mounier con su noción de *acontecimiento* (Ferreiro, 2002, p.68) sintetiza con coherencia los dos planos (exterioridad e interioridad) en su pensamiento personalista. En el acontecimiento, según Mounier, confluye lo individual y lo colectivo. El suceso es el hecho objetivable. El acontecimiento es el vínculo entre lo más sensible de la persona y el suceso. Es la vivencia personal y única del suceso. Ayuda a crear vínculos solidarios entre las personas. Estas se hacen más disponibles para actuar responsablemente ante el suceso. El acontecimiento implica búsqueda y proyecto. Es preciso tener una visión de futuro y llevar a cabo una respuesta comprometida con la historia actual que plantea preguntas. Esta visión y este compromiso hacen confluír la existencia de cada uno en particular y la de todos juntos al mismo tiempo.

La resiliencia se hace presente en la acción responsable de la persona ante los acontecimientos. Estas actuaciones libres y responsables de los profesionales crean cultura organizativa.

En nuestro modelo defendemos que hay una influencia recíproca entre la resiliencia personal y la resiliencia organizativa. La conducta resiliente puede comenzar en la actuación libre y responsable de un profesional. Pero también puede darse que un profesional novel (o ya con un cierto itinerario laboral) se incorpore a un centro que ya haya creado una cultura organizativa resiliente y que ésta le ayude a activar sus potencialidades escondidas.

Pasemos a considerar cada uno de los elementos de la resiliencia que ha recogido la literatura sobre el tema. Nuestro modelo los sitúa como fruto de la activación de la búsqueda del sentido y la vinculación positiva. No son causa de la resiliencia, pero son elementos que si se actualizan y se cultivan hacen crecer la competencia resiliente de los profesionales y de las organizaciones. Además, se potencian mutuamente un elemento a otro. La lista de estos elementos no está cerrada. Alguno de los que exponemos puede no aparecer en el análisis de un contexto donde tenga lugar un proceso resiliente, mientras que pueden aflorar otras manifestaciones no explicitadas en nuestro modelo.



7) **La mirada y creencia positiva** supone un cambio de perspectiva en el momento de fijarse en la realidad. El profesional o equipo resiliente, en lugar de sentirse aplastado por la adversidad y quedarse anclado en un inmovilismo apático, cree que el contexto de dificultad esconde una posibilidad de crecimiento. A partir de la búsqueda del sentido, tiene la convicción profunda de que existe algún elemento positivo al cual recurrir para dar coherencia y orientación a un cambio de la situación. Visualiza la realidad actual como un reto que le empuja a crecer a nivel personal y profesional. Cree firmemente que podrá salir exitoso. Esta mirada y creencia positiva hace referencia, no únicamente a la situación general, sino a los profesionales implicados de una u otra forma en la situación. El profesional resiliente las acepta como personas, a pesar de que sus actitudes iniciales no estén favoreciendo la resolución positiva de la situación. Rompe prejuicios o estereotipos que impiden identificar las cualidades positivas escondidas en sus colaboradores. Los acepta como son, los respeta. Piensa que pueden cambiar su actitud si se les plantea un motivo basado en el sentido dentro de un diálogo afable, confiado y prudente.

8) La capacidad para **analizar la situación y hacer autocrítica** implica una obertura a los datos que la realidad nos ofrece, plantearse preguntas ante esta realidad y buscar respuestas honestas. Un profesional o equipo resiliente no niega la realidad, no tiene miedo de conocer datos objetivos de la realidad. Tampoco se queja de la situación ni pierde el tiempo buscando culpables. Al contrario, agudiza su capacidad de comprensión de la realidad y es capaz de identificar lo que Covey llama círculo de influencia (Covey, 1997, p.96), es decir, el que incluye las cosas sobre las cuales puede actuar porque están a su alcance. No se centra en el círculo de preocupación, que aglutina los elementos sobre los cuales no tiene ningún tipo de control real. Asume las cosas que puede cambiar. Inicia actuaciones proactivas en estos ámbitos y, de esta manera, aumenta su círculo de influencia, haciéndose capaz de transformar las circunstancias iniciales.

9) Un profesional o equipo resiliente también es capaz de **identificar sus potencialidades positivas**. No se queda en detectar o diagnosticar los problemas, sino que reconoce los elementos, los recursos que tiene a su alcance para reconstruir la situación. La naturaleza de estos recursos puede ser diferente según el contexto y los profesionales involucrados,



pero lo importante es identificarlos y activarlos. Resulta difícil si se trata de potencial escondido. Quizás al principio se podrá ver sólo una parte de este potencial. Se trata de creer en él, ejercitarlo y hacer que crezca. Por ejemplo, un líder de equipo puede advertir que un profesional puede hacerse cargo de una tarea determinada y, a pesar de que no la ha hecho nunca, encomendársela, darle confianza e irlo acompañando.

10) Otra manifestación resiliente es el **compromiso efectivo** con el proceso de cambio. Asume el deber de iniciar el proceso de cambio con los recursos del círculo de influencia. No se conforma con el descubrimiento del sentido y contemplarlo pasivamente. No descansa hasta hacerlo operativo y reflejarlo en acciones concretas. El profesional o equipo resiliente se implica activamente en diversas iniciativas que lo vinculan con el entorno.

11) La resiliencia también incorpora una **visión de futuro**, una perspectiva que ofrece el marco de referencia al cual se desea llegar. Supone una reconstrucción mental de la situación actual. Parte de ésta última, pero visualiza un nuevo estado posible hacia el cual alinear todos los recursos disponibles. Es la base para entrever caminos constructivos que permiten convivir con los problemas y poder ir superándolos progresivamente. No hay nada más destructivo para un profesional o equipo no tener la esperanza de un futuro posible. Visualizarlo suscita confianza, enardece la voluntad.

12) Un elemento muy importante del proceso resiliente es el **optimismo creativo**. El humor vinculado a la resiliencia no es un mecanismo de escapada de la realidad. Más bien supone asumir esta realidad y transformarla mediante un cambio de perspectiva. El humor permite al profesional distanciarse del problema. La identidad del profesional no se reduce al problema, dificultad o debilidad. El humor denota una actitud fundamentalmente positiva ante la vida. Hay un vínculo profundo entre el descubrimiento del sentido de la situación y el humor. Por un lado, la búsqueda del sentido constituye una base de confianza fundamental en la vida y, por otro lado, el humor ayuda a orientarse respecto al sentido (sobre todo cuando éste parece tambalearse). El humor recuerda la vertiente positiva de la vida. Ayuda a convivir con las dificultades, con las propias debi-

lidades y las integra en el marco más amplio de la existencia. Facilita ver la realidad con una lógica nueva que abre la mirada hacia aspectos nuevos de la situación. En este sentido, potencia la creatividad. En el caso de un equipo de trabajo resiliente, podemos hablar de humor u optimismo colectivo que ayuda a aceptar la situación adversa, tomar distancia del problema, promover un pensamiento divergente y aumentar la capacidad para encontrar respuestas originales e innovadoras.

13) El proceso resiliente en un ambiente laboral se manifiesta en un **sentimiento de equipo y autoestima colectiva**. Aparece un sentido de comunidad. Hay un orgullo de pertenecer al equipo de trabajo, una comunión con los valores organizativos. Es una característica fácilmente observable por las personas externas a la organización. Hay un interés por compartir los éxitos y las dificultades. Se disfruta por el hecho de sentirse acompañado y acompañando a los demás. Esta autoestima colectiva define una identidad del equipo que le hace fuerte ante los cambios. Le ayuda a identificar sus puntos fuertes diferenciales respecto a los centros del entorno y le permite tejer una red de relaciones armónica con otras instituciones. Se hace respetar por una honestidad colectiva, una transparencia en la gestión, un compartir los éxitos y un brindar ayuda a los otros centros del entorno. Disfruta poniendo al alcance de los demás los avances conseguidos. Proyecta con ilusión su identidad hacia el entorno.

14) El proceso resiliente también se manifiesta en una **percepción de control y eficacia**. Es decir, hay una evaluación positiva de los resultados o de las realizaciones profesionales propias o del equipo de trabajo. El profesional siente que su competencia aumenta y se percibe cada vez más eficaz y útil para los alumnos y el resto del equipo. Se da un sentimiento de satisfacción y felicidad debido al propio rendimiento laboral, sentimiento que tiende a extenderse al ámbito de la vida privada. Todo esto es fruto de los beneficios del trabajo en equipo basado en la confianza. Éste facilita una percepción más ajustada de las propias posibilidades y limitaciones, un sentirse ayudado y valorado por los compañeros, un interés en desarrollar las propias posibilidades con el fin de colaborar en el proyecto común, un diseño y evaluación conjunta de las estrategias de afrontamiento de los problemas.

15) A partir de todos los elementos citados hasta ahora, el profesional y el equipo resiliente es capaz de afrontar la situación problemática mediante la **toma de decisiones vinculadas a valores personales y organizativos integradas en proyectos**. No podemos hablar de proceso resiliente si no se llevan a cabo actuaciones efectivas de transformación propia y del entorno. Las personas y las organizaciones se construyen a partir de las decisiones que toman a lo largo de su vida. Estas decisiones pueden consistir en cambiar una actitud, llevar a cabo una actuación muy concreta y sencilla o emprender actuaciones de más entidad, duración y calado. Dado que estas decisiones no pretenden únicamente sobrevivir sino crecer hacia el sentido, estarán presididas o guiadas por valores como el respeto, la empatía, el realismo, la anticipación, la responsabilidad... Esta ética vinculada a la resiliencia es muy importante para evitar desviaciones o deformaciones. Es una ética que expresa la libertad del profesional o equipo. Manifiesta la propia dignidad al mismo tiempo que respeta, preserva y reconoce la dignidad de los demás. Una ética que refleja la búsqueda de la realización de un ideal de vida personal o comunitaria. Una ética que estructura la confianza y crea comunión entre las personas e instituciones implicadas. Además, estas decisiones se integran en proyectos. No constituyen conductas aisladas. Son actuaciones coordinadas y orientadas hacia la búsqueda del sentido y la visión de futuro construida previamente. Son proyectos que permiten recorrer el primer tramo del cambio y están abiertos a su propia evolución. El proyecto orientado al sentido establece una relación positiva entre la propia vida del profesional y su organización. Y también entre ésta y su contexto social. La voluntad de sentido impulsa al profesional o a la organización a construir este vínculo con la situación vital y a integrarse en actuaciones comprometidas conjuntamente con el resto de profesionales implicados con la esperanza de transformar la realidad actual. El profesional o el equipo no se mueven por una presión o mandato externo. Más bien se trata de una resolución libre de asumir la responsabilidad de transformar y mejorar la situación. Ejemplos de decisiones personales pueden ser: asumir con generosidad una nueva responsabilidad para mejorar la situación, aportar cualidades y competencias personales al ejercicio profesional (más allá de las funciones formalmente asignadas), renunciar o retrasar otros intereses personales o profesionales para comprometerse plenamente en el proyecto actual... Como ejemplos de decisiones organizativas podríamos citar: revisar los documentos programáticos del centro para adaptarlos a la rea-

lidad presente, facilitar la participación y el consenso de la comunidad educativa, abrir el centro a su entorno, potenciar el trabajo de calidad...

16) En la parte derecha del gráfico de nuestro modelo situamos la **adaptación positiva**. Un proceso resiliente activado por la búsqueda del sentido integra un referente ético que orienta al profesional o la institución a abrirse hacia su entorno. La voluntad de sentido conduce a encontrar la propia realización o desarrollo buscando el crecimiento y la transformación de las personas con las cuales interacciona.

El profesional o centro que ha afrontado un contexto de dificultad mediante la activación de un proceso resiliente proactivo, no retorna simplemente a la situación inicial. Además, este retorno es imposible porque aquella situación ya no existe. Los diferentes acontecimientos unidos a las decisiones personales y organizativas efectuadas han servido para tejer una nueva realidad que contradice el pronóstico negativo inicial:

- A nivel de desarrollo profesional, se podrá observar un sentimiento de satisfacción laboral, de plenitud personal, de mejora de competencias profesionales, de mejora de algunos aspectos del propio carácter, de una mayor capacidad para afrontar nuevos retos...

- A nivel de desarrollo organizativo, se constatará una integración de los diferentes colectivos en un proyecto compartido, mejora de los sistemas de gestión así como de la identidad y autoestima institucional, aumento de la calidad de servicio, mejora de la imagen del centro ante su entorno...

- El desarrollo social se refleja en un aumento del reconocimiento social del centro, en el incremento de la responsabilidad social del centro que participa activamente en proyectos de mejora del entorno socioeducativo...

17) El modelo sugiere que la implementación de un proceso resiliente **promueve la salud psicosocial laboral**. Hemos definido la salud como una manera de vivir solidaria. La implicación positiva en la misión social del centro aportará sentido a la práctica profesional y el fruto será la salud. Es decir, la salud es la consecuencia de la búsqueda del sentido y la implicación activa en la elaboración de decisiones responsables sobre sí mismo y el entorno laboral. La salud no se identifica con la consecu-

ción de un cierto bienestar debido a la reducción o supresión de la tensión que provoca una situación laboral de dificultad. Se trata de aprovechar esta tensión para favorecer un cambio personal y del entorno. Participar en este cambio ayuda a identificar o activar potencialidades, produciendo satisfacción y felicidad personal.

18) **La revisión y evaluación periódica**, reflejada en la parte superior del gráfico, quiere enfatizar el hecho que el proceso resiliente no es nunca definitivo, sino que es necesaria una actitud de vigilancia. Es precisa una atención sistemática a la evolución de la situación con el fin de continuar respondiendo de una manera responsable a los requerimientos del contexto. La resiliencia nunca es un proceso acabado. Es inherente al ciclo vital. Es preciso actualizarla continuamente. Esto implica una evaluación que parta de una reflexión transparente sobre la realidad de la vida profesional propia y/o compartida con el fin de introducir los cambios necesarios y no perder la orientación hacia el sentido. Para mantener esta actitud vigilante, consideramos importante conservar activada la dimensión noética o espiritual.

### **Consideraciones finales**

Defendemos que en la activación del proceso resiliente tiene un papel fundamental la dimensión noética o espiritual. Ésta es la que incita al profesional a implicarse activamente en la situación vital que le ha tocado vivir. Acepta las condiciones particulares del contexto laboral y construye a partir de ellas. Las decisiones y compromisos que el profesional asume más allá de un marco puramente utilitarista o de una normativa externa le conducen a un descubrimiento más profundo de la realidad.

La capacidad de autodistanciamiento permite al docente situarse por encima de sus condiciones laborales particulares así como de sus disposiciones físicas o psíquicas. Ninguna de estas dimensiones (sociolaboral, física o psíquica) determina completamente su actuación. Siempre hay dentro de su conciencia un reducto de libertad. El antagonismo psico-noético, fuerza de oposición u obstinación del espíritu es el punto de partida del cambio y le permite trascender sus circunstancias y orientar su vida más allá de su facticidad.

La capacidad de autotranscendencia de la dimensión noética es la que orienta el resto de las dimensiones del docente (física, psíquica, socio-laboral) hacia la búsqueda del sentido. Éste lo descubre en el mundo, en la situación que le rodea la cual le plantea interrogantes a los cuales responde con su actuación responsable.

La confluencia de estos dos últimos puntos (la libertad respecto a los condicionantes de la situación laboral y la asunción responsable de la situación) permite que emerja la característica más significativa de un profesional o institución resiliente. Hacemos referencia a la capacidad de iniciativa, de respuesta, de búsqueda activa y positiva de soluciones para transformar la situación de adversidad sin esperar la actuación de instancias externas.

Si bien esta capacidad de respuesta es una posibilidad al alcance de todos los docentes, siempre se trata de una opción voluntaria que el profesional puede hacer servir o no. El docente teje su vida profesional a partir de sus decisiones. Una decisión responsable e implicada puede llevarle a la satisfacción y plenitud profesional. Una aceptación pasiva o una inhibición le pueden conducir al vacío e insatisfacción profesional.

Nuestro modelo insiste precisamente en el papel fundamental del **tutor de resiliencia o figura de transición** en la movilización de los docentes que no se implican inicialmente en el proceso de cambio. Es capaz de crear una relación de confianza con los otros profesores que rompe las actitudes iniciales de inhibición, pasividad o desencanto. El hecho de sentirse valorados suscita en ellos el sentimiento de formar parte de un todo significativo en el que pueden volcar sus potencialidades escondidas.

Como consecuencia de los puntos anteriores, la activación de la dimensión noética se da gracias a una interacción de la búsqueda del sentido y la vinculación positiva entre los profesores. La literatura sobre resiliencia ha reflejado la importancia de la vinculación positiva en la infancia para activar el proceso resiliente. Nosotros sostenemos que en la edad adulta, y más concretamente en una situación laboral adversa, toma también importancia la búsqueda del sentido. De esta manera, la voluntad de sentido frankliana aporta precisión al concepto de resiliencia. Cualquier estrategia resiliente es fruto de una activación de la dimensión noética y todas las estrategias activadas se han de integrar en un proyecto personal

o organizativo con sentido. En otras palabras, han de estar vinculadas a motivos por los cuales vale la pena luchar. En este sentido, la activación de la dimensión noética se ha de traducir en decisiones ligadas a actuaciones concretas. Si no hay decisiones comprometidas, si no hay interés por complicarse la vida, entonces el sentido queda reducido a una simple quimera. Como consecuencia, queda truncado el camino hacia la adaptación positiva, la satisfacción y la realización profesional.

Para terminar, podemos preguntarnos cómo se puede potenciar, facilitar o estimular el proceso resiliente. Es difícil responder a esta pregunta en toda su amplitud. Nos limitaremos a hacer una serie de propuestas. En primer lugar, es necesario un **cambio de mirada, un cambio de actitud** tanto en lo que se refiere a los profesionales docentes como a todos aquellos que desde diferentes instancias interactúan con ellos (asesores, orientadores, técnicos de la administración educativa...). Un profesional o equipo en dificultad no conseguirá satisfacción ni realización personal en su trabajo si se sitúa como simple receptor pasivo de medidas paliativas dirigidas a garantizar o mantener la situación de bienestar. Es necesario, además, estimular su compromiso activo. Establecer unas condiciones que incentiven ese compromiso personal. En segundo lugar, es conveniente partir de actuaciones centradas en la organización educativa como un todo. Es necesario promover la resiliencia a partir de un contexto específico de vida laboral. No creemos que sea efectivo ejercitar las estrategias resilientes aisladas de ese contexto que les confiere sentido y obliga a los profesionales a tomar decisiones y comprometerse efectivamente. En tercer lugar, consideramos que resultaría estimulante elaborar programas de buenas prácticas que puedan servir como modelo de referencia. Pueden aportar a otros centros elementos de reflexión y soluciones prácticas a situaciones de adversidad. En este sentido, se pueden crear redes de intercambio de experiencias resilientes que estimulen la vinculación entre profesionales y centros. Las nuevas tecnologías pueden ser un buen soporte de estas redes.

Como consideración final nos atrevemos a afirmar que la implementación de un proceso resiliente (Marro, 2008), tiene las siguientes consecuencias: a) aumento de la competencia de los profesionales para afrontar su tarea dentro de un contexto adverso; b) los profesionales visualizan las dificultades como un reto para el desarrollo personal, profesional y organizativo; c) los procesos comunicativos en el centro facilitan la integración de la misión profesional de los docentes en la misión organizati-

va; d) ayuda a los docentes a vivir de manera solidaria e implicarse positivamente en la misión social del centro educativo para encontrar sentido a sus actuaciones profesionales; e) impulsa al docente a aceptar la tensión positiva que la situación laboral le plantea y a implicarse en actuaciones responsables de transformación de su entorno. Todas estas características son indicadores de promoción de la salud laboral. En consecuencia, la activación de un proceso resiliente está asociada a la promoción de la salud mental o psicosocial. Ahora bien, consideramos que nuestro trabajo va más allá del modelo de salud mental positiva que Vaillant (2003) define como basado en la resiliencia. Así como este último modelo citado defiende la existencia de mecanismos de defensa que se activan para afrontar la adversidad con el fin de retornar a la normalidad, a la homeostasis inicial, nosotros defendemos en nuestro modelo que la incorporación de la voluntad de sentido frankliana va más allá del restablecimiento de la homeostasis inicial. Creemos que tender a una vida personal y laboral de calidad supone ir más allá de la elaboración de un árbol de las causas de la situación adversa. Implica explicitar un árbol de motivos que estimulen a los profesionales docentes hacia una reconstrucción y transformación de la situación inicial. Se trata de tener una confianza en el potencial existente en los docentes, de mirar más allá de los síntomas y las conductas y sus causas para intentar detectar y movilizar los recursos de las personas y de su entorno.

*Francesc MARRO FANTOVA es doctor en Pedagogía, es profesor de la Facultad de Psicología, Ciencias de la Educación y del Deporte Blanquerna de la Universidad Ramon Llull de Barcelona, miembro del grupo de investigación en Pedagogía social y Tecnologías de la Información y la comunicación (PSITIC) de la misma facultad, profesor colaborador de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y es responsable de planes y programas en materia de seguridad y salud en la Consejería de Educación de la Generalitat de Catalunya.*

## **Bibliografía**

Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.

Ferreiro, L. (2002). El acontecimiento será nuestro maestro interior. *Nous*, 6, 67-91.



Frankl, V. (2002a). *Psicoanálisis y existencialismo. De la psicoterapia a la logoterapia*. México: Fondo de cultura económica.

Frankl, V. (2002b). *La voluntad de sentido. Conferencias escogidas sobre logoterapia*. Barcelona: Herder.

Leithwood, K. (2004). *El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales*. En Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, (pp. 233-245). Deusto: ICE.

Marro, F. (2008). *Resiliència i voluntat de sentit en la promoció de la salut psicosocial en els docents. Capacitat de reconstrucció positiva a partir d'un context inicial d'adversitat. Estudi de cas en un institut d'educació secundària*. Barcelona. Tesis doctoral. Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna. Universitat Ramon Llull.

Masdeu, J. y Pàmies, J. (2003). El barri educa. *Cuadernos de Pedagogía*, 324, 29-31.

Pattakos, A. (2005). *En busca del sentido*. Barcelona: Paidós.

Vaillant, G.E. (2003). Mental health. *The American Journal of Psychiatry*, 160, 1373-1384.