

CALIDAD EN LOS SERVICIOS SOCIALES

- reflexiones sobre la Calidez Total-

LUIS ALBERTO BARRIGA MARTÍN
Trabajador Social
Consultor de Desarrollo Organizativo

1.- EL ENCARGO:

Desde el Consejo General se me encargó un artículo referido a la CALIDAD para el número de la revista que tienes en tus manos, debido – supongo yo- a una ponencia presentada en Almería, (Serón - noviembre de 1999) dentro de las VI Jornadas Nacionales de Gerentes de Servicios Sociales.

A primera vista el encargo es fácil. Se toma la ponencia escrita, se le da forma de artículo y... ya está. El problema es que uno tiene la mala costumbre de la insatisfacción permanente con lo que dice o escribe por la sensación de “incompletud” –*palabra* procedente de un filósofo cuya lectura siempre recomiendo encarecidamente; Edgar Morin ¹- y porque la velocidad que nos imponen los nuevos tiempos unida a mis ignorancias determinan que en un plazo inferior a un año aparezcan informaciones, datos, conversaciones con colegas y publicaciones que se me antojan muy provechosas para la elaboración de este artículo.

Así pues el reto consiste en escribir un artículo lo suficientemente sugerente como para que el lector/a no aborrezca de entrada el asunto-moda de la Calidad y lo suficientemente incompleto como para que genere debate, crítica y, ojalá, desarrollos posteriores.

Sinceramente creo que el Trabajo Social se encuentra en una coyuntura en la que no podemos obviar este tipo de debate porque hablar de Calidad en los Servicios Sociales es hablar de un futuro que hoy, para bien o para mal, es incierto.

2.- EL ESQUEMA:

Dividiremos el artículo en dos partes.

La primera parte intentará explicar muy resumidamente **qué es la Calidad Total** y en qué consisten los Sistemas de Calidad aplicados a las organizaciones de servicios. (Los lectores y lectoras ya iniciados en la Calidad pueden saltarse esta parte o echar una simple ojeada)

La segunda parte es una reflexión abierta (o sea; incompleta) que tratará de **ofrecer preguntas a algunas respuestas:**

- El centro de nuestras organizaciones es el Sistema Cliente.
- La incorporación de Calidad es una exigencia ética para los sistemas de Bienestar Social.
- La Calidad es una Cultura.
- La supervivencia económica de los Sistemas de Bienestar Social depende de la Calidad.
- La implantación de sistemas de Calidad va de “arriba” a “abajo” en la organización.
- Los sistemas de Calidad se compran y se venden.
- La Calidad es rentable ética y financieramente.
- Se puede hacer.
- La No-Calidad conculca sistemáticamente los derechos de los Clientes.
- Debemos hacerlo para reforzar la legitimidad del sistema.

3.- CONSEJOS PARA EL VIAJE:

- **SUSPENDER LOS SUPUESTOS.** (Los arquetipos mentales son necesarios pero suelen ser las principales barreras al cambio. Se precisa cierta autocrítica y un alto grado de ingenuidad inicial)
- **LEER DESDE EL SISTEMA CLIENTE.** (Usemos la “metanoia” –cambio de enfoque- y leamos no desde el paradigma técnico, sino desde el Cliente de servicios de Bienestar que tod@s somos)

- **QUE “CADA PALO AGUANTE SU VELA”.** (Tod@s tenemos una responsabilidad personal determinada relacionada con la Calidad; no TODA la responsabilidad. Cada un@ debe y puede buscar sus ESPACIOS DE MANIOBRA)
- **NO ECHAR “BALONES FUERA”.** (Si alguien cree que lo de la Calidad no va con él/ella; que es cosa de l@s directivos o de las empresas “productivas”, probablemente esté generando pérdidas lamentables en el Sistema de Bienestar Social).
- **MENTALIDAD SISTÉMICA (*).** (Las mentalidades causa-efecto, lineales y reactivas son tan limitadas que no pueden comprender ni el entorno ni el futuro)
- **BUEN HUMOR.** (Sin el cual no se concibe un viaje placentero, a pesar de la gravedad de los paisajes que vamos a ver).

4.- LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD:

4.1.- QUÉ ES LA CALIDAD:

Las políticas actuales de Calidad en el ámbito empresarial tienen su origen en la aplicación que se realizó en Japón de las ideas de autores occidentales como Deming y Juran.

Pero antes de ir con ellos no me resisto a buscar en nuestro diccionario², en el que encontramos varias acepciones del término “calidad” muy interesantes:

- *Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.*
- *Superioridad o excelencia.*
- *Condición o requisito que se pone en un contrato.*

y, finalmente, apareció una acepción preciosa:

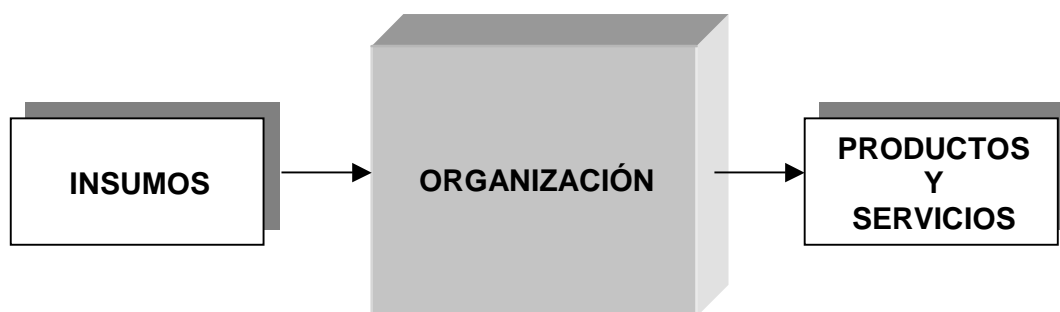
- ***Calidez.***

* Para entender bien a qué me refiero con Mentalidad Sistémica recomiendo la lectura de “LA QUINTA DISCIPLINA de Peter M. Senge. Edit. GRANICA 1992.

Desgraciadamente, cuando hablamos con empleados de compañías en las que se han implantado sistemas de Calidad Total, la última acepción que le darían a la palabra Calidad sería “calidez”. En demasiados casos la asocian a papeleo, molestias o control absoluto. Ello es debido a que en muchos casos **NO HAN COMPRENDIDO DE QUÉ SE TRATA.**

No podemos entender lo que significa la Calidad sin entrar a comprender el significado de “**PROCESO**”. El proceso, en el ámbito organizativo, puede ser definido como el conjunto de interacciones que se dan en una organización con el fin de transformar los insumos en productos o servicios.

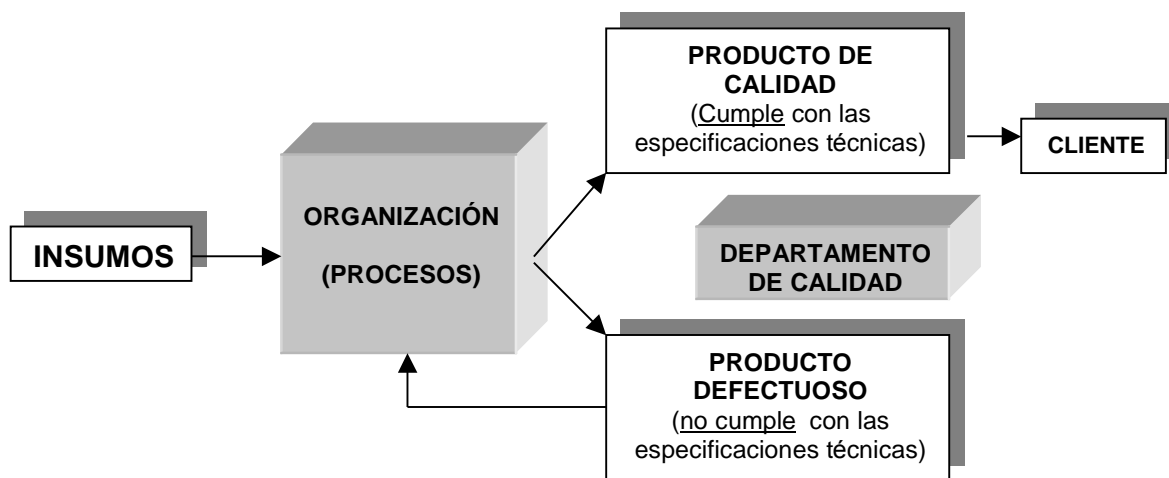
Gráficamente se suele explicar así:



De forma que el “Proceso” es lo que ocurre en la “caja” de la organización. Esta caja es un ámbito de pura **interacción compleja** de multitud de agentes (personas, recursos, aprendizajes, estructura, relaciones informales, organigrama, poder, roles, estatus, clima, ...)

Mucha gente tiene claro que la CALIDAD ha de ser la *CUALIDAD* esencial de los productos y servicios que la organización produce. Y así es. Pero no es menos cierto que lo que ocurra dentro de la “caja” de la organización **determina** la cantidad de Calidad que posea el producto o servicio.

La conclusión es obvia; **LA CALIDAD EN EL PROCESO es lo que determina LA CALIDAD DEL PRODUCTO**. De hecho, durante algunos años se puso el énfasis en la **calidad del producto** de tal forma que se crearon en las grandes empresas “departamentos de calidad” que vigilaban esencialmente los fallos de calidad de los productos. Cuando eran detectados, el producto no se sacaba al mercado y era introducido de nuevo en la “caja de procesos” para ser desmontado y re-elaborado. Así se inventó un “metaproceso” que funcionaba de la siguiente forma:



Esta forma de funcionar con relación a la calidad ha sido una de las causas de muerte súbita de algunas empresas por la sencilla razón de incrementar los costes de producción gracias a:

- los costes generados por el propio Departamento de Calidad (más personas, más espacios físicos, más tiempo hasta la entrega del producto al cliente...)
- los costes derivados del “desmontaje” o “reparación” de los fallos localizados en el producto.
- el empeoramiento del clima laboral cuando se efectuaba por parte del departamento de calidad la terrible pregunta: *¿Quién ha sido?*. (Muchas veces, en este tipo de empresa, se comparaba el departamento de calidad con el “*departamento de asuntos internos*” de las películas policíacas americanas)

En poco tiempo se comprendió que la fórmula más eficiente para dotar de calidad al producto era simplemente (aunque no es nada simple) **hacer que absolutamente todo lo que ocurre dentro de la caja sea de calidad**. De esta forma, por descontado que el resultado –producto o servicio- va a ser de calidad.

Pues bien, ese “absolutamente todo” que definimos antes como conjunto de interacciones complejas no es simplemente un conjunto de procedimientos que llevan a cabo personas y máquinas, es algo mucho más importante. Se trata de una **CULTURA**.

Si hablamos de CULTURA, estamos hablando de valores, cosmovisiones –formas de ver el mundo-, comportamientos, símbolos, normas, códigos, rituales, y, sobre todo, de personas interactuando de forma DINÁMICA, VIVA y CAMBIANTE.

Por lo tanto, **cuando una empresa se decide a implementar sistemas de calidad debe ser consciente de que muy probablemente precise iniciar un proceso de MODIFICACIÓN CULTURAL** de tal magnitud que los cimientos de la “caja-organización”- van a tambalearse. Necesariamente entrarán en una crisis cuya resolución dependerá de un devenir bastante imprevisible.

Ahora bien, lo anterior ha tenido como efecto perverso que algunas organizaciones *miedosas* han resuelto esta crisis de formas no adecuadas y han confundido al entorno. Ofrecen una imagen altamente errónea de lo que es la Calidad aplicada a las organizaciones y, encima, tienen la desfachatez de presentarse como modelos al resto del mundo. Son empresas en las que la Calidad no ha pasado de ser considerada como una NUEVA HERRAMIENTA útil a la organización. Lo mismo ocurre con la mala utilización de la Reingeniería de Procesos (Hammer & Champy³), que no es tanto herramienta como una nueva visión, una nueva cultura. Han caído en lo que podríamos denominar las **TRAMPAS DE LA CALIDAD**:

- **Mirarse al ombligo** en lugar de atender a las necesidades del sistema cliente.
- **Obsesión excesiva por la medición** (puede acabar siendo tan paralizante que las personas *no tienen tiempo de trabajar* porque están todo el día rellendo formularios).
- **Creer que la Calidad es tan sólo una cuestión de acreditación externa.** (lo que ha generado todo un cuerpo de *MERCADERES DE LAS ACREDITACIONES DE CALIDAD* que a veces es de dudosa utilidad real)
- **Hacer de la Calidad un Neo-Taylorismo.** (Ver a las personas de la organización como “fuerzas de trabajo” a las que hay que optimizar cual piezas de un reloj suizo sin atender a lo esencial; son PERSONAS)
- **Creer que lo esencial de la calidad es la MEJORA de procesos** (arreglar la “caja”), cuando lo importante de la calidad es que deviene en **CAMBIO de procesos.** (Por ejemplo; pasar de cajas a globos que vuelan...)
- **Pensar en la Calidad Total como un objetivo alcanzable y concreto.** (Lo sentimos, es inalcanzable. Pero hay una buena noticia, se trata de eso; de perseguir lo inalcanzable porque lo importante no es el destino, sino el viaje)

Llegados a este punto de la reflexión, me parece importante comentar algunos de los ya clásicos **PRINCIPIOS ESENCIALES DE LA CALIDAD:**

- **Orientación al cliente.**
- **Liderazgo explícito de la dirección.** (de "arriba" hacia "abajo")
- **Participación de todo el personal.** (tod@s orientados a la calidad)
- **Búsqueda del "KAIZEN"** (Mejora continua)
- **Gestión basada en hechos y datos.** (solo lo mensurable puede tener calidad)
- **Importancia de la gestión de los procesos y NO de los productos.** (La calidad no se mide solo con relación al producto. De hecho, lo importante es la CALIDAD DEL PROCESO)

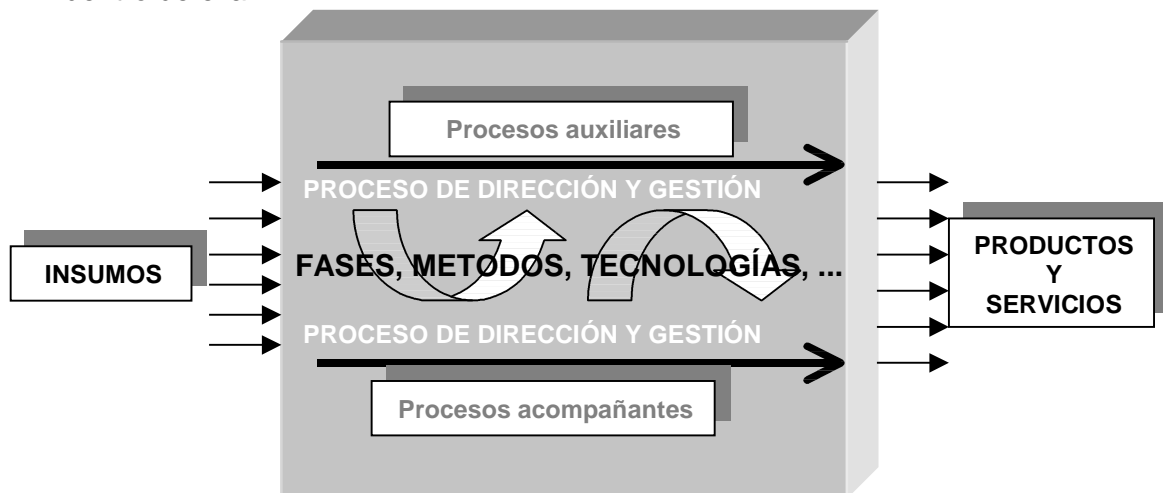
Una posible definición de la **GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (Total Quality Management)**: *"Una estrategia global que, abarcando toda la organización, se diseña con el fin último de movilizar e involucrar a todos los recursos de la organización hacia la permanente satisfacción de las expectativas del cliente en un esfuerzo constante de mejora continua".*

4.2.- DES-ORGANIZARSE Y RE-ORGANIZARSE (La Mejora Continua).

Si, como hemos visto, cuando hablamos de calidad hablamos de una nueva CULTURA ORGANIZATIVA, es obligado modificar la cultura organizativa anterior con lo que ello supone de modificación de los valores, la estructura, el estilo de liderazgo, etc...

La “caja” cambia y se reorganiza de manera que toda interacción que se produzca en ella ha de estar orientada a la satisfacción del cliente. Dicho de otra forma; **todos los procesos que se dan en la organización deben aportar “valor añadido”** al producto o servicio.

Pues bien, ha llegado el momento de **abrir la caja** y observar qué ocurre dentro de ella*:



* Estas ideas proceden de discusiones con colegas y, en especial, de aportaciones hechas por Itamar Rogovsky, Consultor Internacional y profesor del Master de Consultoría de Procesos de Desarrollo Organizacional que lleva a cabo la Universidad de Valladolid desde 1996.

Entenderemos por **Proceso Productivo** todas aquellas *interacciones planificadas* (normalmente en fases) *que aplican métodos, técnicas y operaciones a los insumos para su transformación*. El rol tradicional que los planifica es el de los ingenieros de procesos o los técnicos especialistas.

El Proceso Productivo se sirve de un **proceso de dirección, organización y gestión** paralelo que interactúa dirigiendo, orientando, supervisando, aportando recursos y nuevas tecnologías, etc... Se trata del rol de los directivos de la organización.

A tiempo operan dos metaprocesos que no forman parte propiamente del Proceso Productivo pero que influyen en sentido positivo o negativo, facilitando o dificultando el mismo. Se trata de los Procesos Auxiliares y de los Procesos Acompañantes.

Los **Procesos Auxiliares** son aquellos, externos al proceso productivo en sí, pero que influyen en el mismo y son objetivables, observables, a veces ajenos a la organización (de fuera de la “caja”) y por tanto de difícil modificación, al menos a corto plazo. Nos referimos por ejemplo a normativas reguladoras del sector, presupuestos, medios y espacios físicos, nuevas tecnologías, etc...

Hay varios roles tradicionales que trabajan sobre estos procesos. Se trata de departamentos de I+D, asesorías jurídicas, seguimiento presupuestario, etc...

Los **Procesos Acompañantes** (podrían ser llamados procesos “tripa”) son internos, subjetivos, vivenciales, de difícil observación cuando se está dentro de la “caja” y son determinantes para el éxito del Proceso Productivo. Son fruto de la interacción de las personas dentro de la organización. Nos referimos al Clima, las relaciones afectivas entre personas, los conflictos de rol, estatus poder, los cariños y los odios, etc... Se trata de la PARTE MÁS DESORGANIZADA DE LAS ORGANIZACIONES. Son altamente impredecibles y requieren ser gestionados por liderazgos centrados en las personas, sus

necesidades y sus capacidades. Son potentísimos bien orientados o paralizantes hasta la extenuación si nadie se ocupa de ellos y deja que las relaciones “fluyan” sin control.

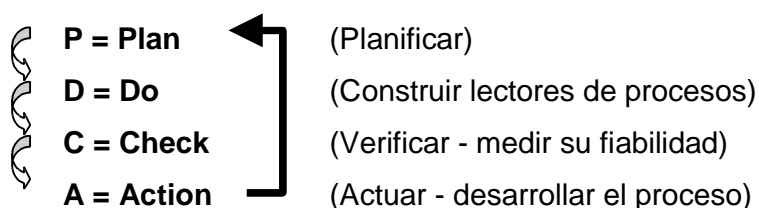
Los roles que deben ocuparse especialmente de estos procesos son los de los líderes naturales, los departamentos de desarrollo organizacional, los de recursos humanos, etc...

Pues bien, **si se implanta calidad en una organización, los esfuerzos de TODAS LAS PERSONAS de la organización se han de dirigir a que las interacciones persona-persona y persona-cosa sean de calidad. Es decir, los métodos, las operaciones concretas, la gestión, el liderazgo y las relaciones humanas han de ser de calidad.**

Pero, **CÓMO SE CONSIGUE ESTO?**

A través de un proceso continuado de MEJORA. Es lo que los japoneses denominan con el término “**KAIZEN**”. Se trata de un proceso circular, sin fin, mediante el cual la organización reflexiona qué está haciendo, cómo debería hacerlo, cómo lo va a hacer, cómo va a medir el progreso y cuándo volverá a *sentarse* para evaluar y cambiar.

Se trata de implantar el llamado **CICLO P.D.C.A:**



- Requiere **COMUNICACIÓN y FORMACIÓN** constante del personal.
- Requiere **modificar la estructura** organizativa.
- Requiere **modificar la cultura** de la organización.
- Requiere **poseer indicadores** que midan todos los procesos productivos.
- Requiere **invertir recursos** financieros y humanos considerables.

Se trata de:

- **Identificar procesos** críticos.
- **Describir** contenidos e implicaciones.
- **Estandarizar** procedimientos.
- **Establecer previsión** de resultados.
- **Concretar gestión y responsabilidad** de cada uno/a.
- **Definir medidas e indicadores.**
- **Revisar y evaluar sistemáticamente.**
- **Introducir la mejora y asegurarla.**

Y ello para TODAS y CADA UNA de las INTERACCIONES críticas que se dan en el Proceso Productivo.

Así pues, la ORGANIZACIÓN que trabaja desde el prisma de la Calidad se empieza a **des-organizar y re-organizar** de forma continua con la finalidad de adaptarse al cumplimiento de la finalidad última; **SERVIR AL CLIENTE.**

Y lo hace a tal velocidad que ya nunca podrá ser definida, descrita como si de una fotografía estática se tratara. Lo único que se puede decir de ella es **cuál es su estilo de des-organización constante.**

Hay que reconocer que esta nueva dinámica organizativa posee, en manos de gentes no-éticas, un peligro enorme. Hay organizaciones muy acreditadas en materia de calidad que han obtenido altos estándares de medida auditada externamente a costa, entre otras cosas, de la felicidad del operario.

En el fondo no han cambiado los valores organizativos previos que ven a los emplead@s como “fuerzas/conocimientos” cosificados y cuantificables. La clave para desenmascarar a estas compañías es sencilla. Se trata de buscar e identificar los referentes éticos y de mirar a las caras de la gente. Si percibimos infelicidad en los “organizandos” –que dicho sea de paso; son también CLIENTES del sistema organizativo- la conclusión es clara; **NO HAY CALIDAD.**

4.3.- OBJETIVACIÓN, MEDICIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD.

La filosofía (cultura) de la calidad sería inoperante si no se concretase finalmente en indicadores operativos que midan cada elemento de los procesos organizativos y cada producto o servicio generados.

Si no podemos medir, no podemos mejorar, (o al menos eso dicen todos los teóricos de la calidad). Nuestro siguiente y grave problema será si realmente podemos medirlo todo en las organizaciones de Bienestar Social, pero a ello nos referiremos en la segunda parte del artículo.

Medir significa comparar con un estándar. No es posible medir sin un referencial previo. Consciente de ello, el mundo empresarial ha terminado generando estándares de medición aplicables a organizaciones de cada sector productivo.

Una de las organizaciones más conocida en la elaboración de estándares para la medición de la calidad en las empresas es la **I.S.O.** (Organización Internacional de Estandarización que tiene su sede en Ginebra). ISO se ha encargado de elaborar referenciales de medición de la calidad aplicada a diferentes sectores productivos.

Por otro lado existen Empresas y Organizaciones especializadas en el campo de la **AUDITORÍA DE CALIDAD** se encargan de verificar y ACREDITAR, en su caso, el cumplimiento de las normas del referencial ISO de calidad. Las normas ISO poseen una serie de requisitos documentales:

- **MANUAL DE CALIDAD** que posee indicadores y objetivos
- **MANUALES DE PROCEDIMIENTOS** que responden a qué, dónde, cuándo y quién
- **INSTRUCCIONES DE TRABAJO**, que responden al cómo
- **ARCHIVOS** en los que se recoge la evidencia objetiva).

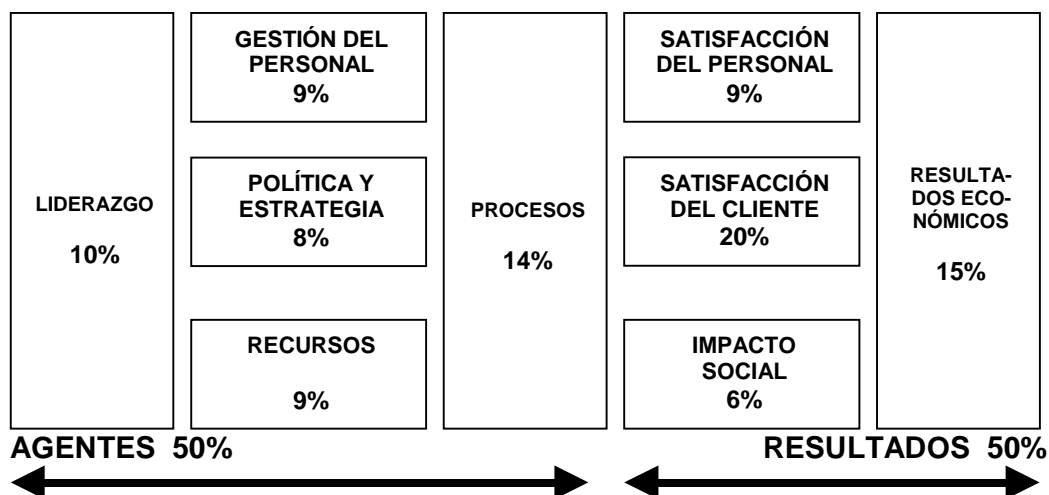
Asimismo existen PREMIOS a la calidad para aquellas organizaciones que (candidatas voluntarias) obtengan altos estándares. Obtener uno de estos premios o acreditar a través de una organización auditora (por ejemplo AENOR) **sirve para legitimar la organización en el contexto**. Los Premios a la Calidad obtenidos por organizaciones son –en el contexto cultural de la Calidad- los rituales.

Pero existen otros referenciales. En 1988 se constituyó la **Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)** y desde 1992 otorga los Accésit Europeos de la Calidad y el Premio Europeo a la Calidad.

Por su configuración, el MODELO EUROPEO es bastante más adecuado para aplicar al sector de los SERVICIOS que las normas ISO (más desarrolladas y efectivas para los procesos de los sectores industriales).

Además el modelo europeo no está dirigido a la auditoria externa para acreditación, sino más bien a la AUTOEVALUACIÓN por parte de la organización.

ESQUEMA DEL MODELO EFQM (Qué miden)



La mitad de la puntuación total que puede obtener una empresa se refiere a los **AGENTES** que intervienen en los procesos de creación de productos o servicios. La otra mitad se refiere a los resultados que la organización obtiene con sus productos o servicios.

Para entender mejor todo esto describiremos algunos de los **contenidos de los 9 criterios** teniendo en cuenta que, a su vez, cada criterio se subdividirá en **INDICADORES** de medida.

En cuanto a los **AGENTES**:

CRITERIO: LIDERAZGO (10% de la puntuación total)
<ul style="list-style-type: none"> • Una implicación clara del liderazgo en la Calidad Total • Una sólida filosofía de Calidad Total. • Reconocimiento oportuno y apreciación de los esfuerzos y éxitos de personas y equipos. • Apoyo a la Calidad Total mediante la provisión de los recursos y la asistencia adecuados. • Implicación con clientes y proveedores. • Promoción activa de la Calidad Total fuera de la organización.

CRITERIO: POLÍTICA Y ESTRATEGIA (8% de la puntuación total)
<ul style="list-style-type: none"> • Cómo la política y la estrategia de empresa están basadas en el concepto de Calidad Total. • Cómo se determinan la política y la estrategia sobre la base de una información que resulte relevante para la calidad total. • Cómo política y estrategia constituyen el fundamento de los planes de la empresa. • Cómo se comunica lo relativo a política y estrategia. • Cómo política y estrategia se revisan y mejoran regularmente.

CRITERIO: GESTIÓN DEL PERSONAL (9% de la puntuación total)
<ul style="list-style-type: none"> • Cómo se lleva a cabo una mejora continua de la gestión del personal. • Cómo la compañía conserva y desarrolla la experiencia y las capacidades del personal a través de la contratación, formación y promoción de las carreras profesionales.

- Cómo el personal y los equipos acuerdan los objetivos y la revisión permanente de los mismos.
- Cómo la compañía promueve la implicación de todo su personal en la mejora permanente y le faculta para tomar las iniciativas precisas.
- Cómo se logra una eficaz comunicación ascendente y descendente.

CRITERIO: RECURSOS (9% de la puntuación total)

- Recursos financieros.
- Recursos de información.
- Recursos materiales.
- Aplicación de la tecnología.

CRITERIO: PROCESOS (14% de la puntuación total)

- Cómo se identifican los procesos claves para el éxito de la empresa.
- Cómo la empresa, de modo sistemático, dirige sus procesos.
- Cómo se utilizan los parámetros de actuación, junto con toda la realimentación válida, para revisar los procesos y establecer objetivos de mejora de la calidad.
- Cómo la empresa estimula la innovación y la creatividad en la mejora del proceso.
- Cómo la empresa realiza cambios en el proceso y evalúa beneficios.

En cuanto a los **RESULTADOS**:

CRITERIO: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (20 % de la puntuación total)

Percepción de los clientes en cuanto a:

- Capacidad para cumplir con las especificaciones.
- Defecto, error, índice de rechazo.
- Seriedad, calidad invariable.
- Facilidad de mantenimiento.
- Durabilidad.
- Fiabilidad.
- Entrega dentro del plazo.
- Entrega de la totalidad del pedido.

- Información sobre logística.
- Frecuencia de repartos.
- Sensibilidad y flexibilidad.
- Disponibilidad de los productos.
- Accesibilidad del personal clave.
- Formación sobre el producto.
- Información impresa sobre el producto.
- Soporte técnico.
- Sencillez, comodidad y exactitud de la documentación.
- Conocimiento de los problemas del cliente.
- Manera de tratar las reclamaciones.
- Estipulaciones de garantía.
- Disponibilidad de piezas (repuestos).
- Innovación en la calidad de servicio.
- Desarrollo del producto.
- Condiciones de pago y financiación.
- Niveles de reclamación.
- Devoluciones del cliente.
- Pagos de garantías.
- Índices de trabajos.
- Reconocimientos y premios recibidos.

CRITERIO: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL (9 % de la puntuación total)

Percepción del personal en cuanto a:

- Entorno de trabajo: ubicación, espacio, comodidades.
- Disposiciones relativas a salud y seguridad.
- Comunicación en el ámbito local y de empresa.
- Valoración, fijación de objetivos y planificación de la carrera profesional.
- Formación, desarrollo, reciclaje.
- Conocimiento de los requerimientos del trabajo.
- Conocimiento de los valores de la empresa, visión y estrategia de la misma.
- Conocimiento del proceso de Calidad Total.
- Implicación del proceso de Calidad Total.
- Planes de reconocimiento de méritos.
- Organización (gestión de línea)
- Organización para la Calidad Total.
- Estilo de gestión.

- Seguridad del puesto de trabajo.
- Absentismo y enfermedad.
- Rotación del personal.
- Facilidad de contratación.
- Quejas.
- Uso de instalaciones facilitadas por la compañía.

CRITERIO: IMPACTO SOCIAL (6 % de la puntuación total)

Percepción del entorno social general en cuanto a:

- Implicación activa de la empresa en la comunidad.
- Respeto por el medio ambiente.
- Si se ocasionan o no molestias al entorno.
- Actividades de conservación de recursos globales.

CRITERIO: RESULTADOS ECONÓMICOS (15 % de la puntuación total)

- Medidas financieras (Beneficios, efectivo, ventas, valor añadido, fondo de maniobra, liquidez, beneficios de accionistas en su caso, etc...).
- Medidas no financieras (Cuota de mercado, residuos, defectos por unidad de producción o actividad, variabilidad del producto o servicio, coste de la no-calidad, logros en el ámbito de servicios)
- Tiempos (Tiempo de proceso de pedidos, plazo de entrega del producto, tiempo de proceso de lotes, tiempo para resolver reclamaciones, tiempo requerido para introducir en el mercado nuevos productos y servicios, tiempo para llegar al punto de equilibrio en nuevos desarrollos, tiempo de rotación de existencias,...)

De todos estos criterios se han de elaborar INDICADORES DE MEDICIÓN para que la organización AUTOEVALÚE y reoriente, en su caso, todos los procesos.

Este referencial está en estos momentos en fase de debate y reelaboración y podemos avanzar que el resultante va a dar mucha más importancia de la que tenía el criterio de IMPACTO SOCIAL, probablemente en detrimento de la importancia de los RESULTADOS ECONÓMICOS.

4.4.- HAY QUE EMPEZAR POR EL FINAL; IDENTIFICAR EL PRODUCTO E IDENTIFICAR AL CLIENTE.

Una práctica peligrosa puede ser la de suponer que todas las personas dentro de la organización están de acuerdo en cuanto a qué es lo que producen. Invito a los lectores/as a que experimenten alguna vez preguntando a diez personas de una misma organización algo tan sencillo como ¿qué es lo que producen aquí?.

Si se trata de una fábrica de automóviles, es posible que mayoritariamente exista acuerdo. Si se trata de una organización de servicios de Bienestar Social –por ejemplo un hospital- la cosa se complicará más. La respuesta más obvia que escucharemos será: salud. Pero sigamos preguntando, ¿qué entiende Vd. por salud?. El abanico de respuestas se abrirá tanto que percibiremos muy posiblemente por el tipo de respuesta si está contestando un enfermer@, un /a médico, un celador, el personal de limpieza, los de restauración o un gerente.

Lo que sí es seguro es que **si no se identifica el producto, no podremos medir la cantidad de calidad que contiene.**

Lo mismo ocurre con el término cliente. Si seguimos con el ejemplo hospitalario, el cliente del médico puede ser el paciente, el del enfermer@ puede ser el/la médico, el del personal de cafetería puede ser cualquiera que precise un café, etc...

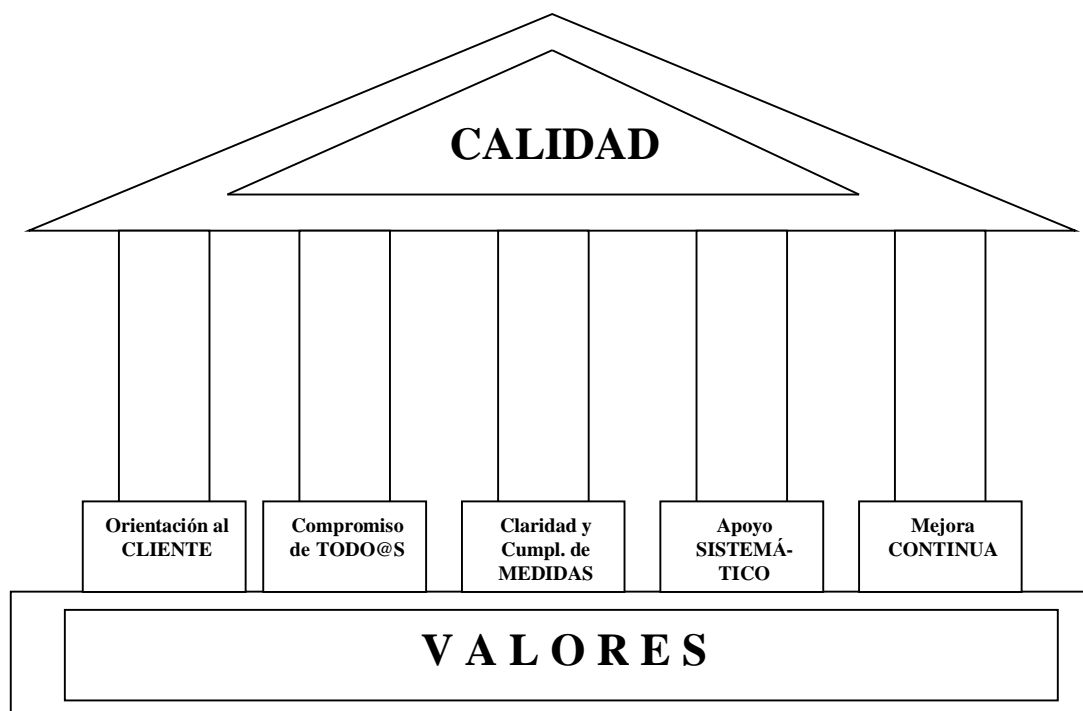
Definir el CLIENTE es crucial para hablar de sistemas de calidad en las organizaciones. De hecho hablar de CLIENTE en singular suele llevarnos a error. Sin duda es mejor referirnos al **SISTEMA CLIENTE**.

Dos buenas amigas; M^a Jesús Brezmes y Nines López lo definen como ***“cualquier subsistema que tenga expectativas legítimas de recibir y participar en la gestión de un producto o servicio”***.

A partir de esta definición hay que ser conscientes de que existirán:

- **CLIENTES EXTERNOS y CLIENTES INTERNOS** en función de si se sitúan como subsistemas externos a la “caja” o como subsistemas que integran la organización. (En el caso del hospital, un médico de pediatría tiene como Cliente Externo a un niño y su familia y como Cliente Interno al Departamento de Epidemiología, al que debe transmitir los datos de todas las patologías tratadas. Incluso existen departamentos que no trabajan nunca directamente con clientes “externos” como por ejemplo el departamento de nóminas o el servicio de anatomía patológica).
- **CLIENTES DIRECTOS (o cercanos) y CLIENTES INDIRECTOS (o lejanos)**, en función de si la organización opera directamente sobre ellos o NO. (La empresa de una persona ingresada con una apendicitis tiene *expectativas legítimas* de pronta recuperación no solo por cuestiones de tipo afectivo sino también por cuestiones de índole económica y lo mismo les ocurre, aunque parezca exagerar, al Ministro de Sanidad –que tiene una cama ocupada- como al de Trabajo –que está “pagando” los costes de una baja laboral)

Para finalizar y espero que aclarar esta parte, me parece muy bueno este gráfico extraído de unos apuntes de Consultores Españoles.



El “frontis” del edificio es la CALIDAD. Ésta ha de ser percibida por todos los actores y para que se tenga firme precisa de los pilares básicos (los principios de la Calidad). Pero lo que más me atrae del edificio es la claridad con que se identifican los cimientos de toda organización que pretenda ofrecer Calidad; los **VALORES**. Ellos son el sustento **necesario** de todo el entramado del servicio al Cliente.

El asunto de los VALORES nos sirve para pasar a la segunda parte del artículo –la reflexión crítica de la Calidad en los sistemas de Bienestar Social-. Si una organización incorpora sistemas de Calidad Total sin haber aclarado su Referencial Ético y sus Valores esenciales, dicho de forma jocosa, tiene más peligro que un elefante en una cacharrería. Estremece pensar las consecuencias que puede tener esta potente tecnología en manos de inconscientes cuyo centro de atención no son las personas.

5.- CALIDAD Y ORGANIZACIONES DE BIENESTAR SOCIAL; PROBLEMAS, DESAFÍOS Y ESPERANZAS.

5.1.- PRIMER PROBLEMA; ¿DÓNDE ESTAMOS? LA CUESTIÓN ÉTICA.

En cierta ocasión encontrábase dos hormigas charlando en lo alto de una loma. Hablaban sobre el sentido de su vida en la tierra. Sobre si las hormigas eran los seres superiores de la Creación y así lo demostraban por su ordenada estructura social en la que cada cual tenía su sitio y, dependiendo de su casta, unas funciones claras y diferenciadas. Desde el primer día de su vida cada una sabía lo que tenía que hacer. Estaban sumidas en estas reflexiones cuando vieron cómo subía apresurada por la misma loma otra hormiga.

– “¡Compañeras!” –gritaba ésta-. “Nos han avisado que hay un hombre merodeando por estos lugares”. (De todos es sabido que los hombres no suelen atacar los hormigueros intencionadamente pero que en ocasiones causan daños por descuido).

- “El pisotón de un humano, por grande que sea éste, nunca podrá destruir la colonia” –observó orgullosa una de ellas mientras la otra asentía- “sin embargo, para evitar males mayores cumplamos con nuestra misión y vigilemos desde esta colina por si algún humano se acercase”.

De esta forma, la tercera hormiga se incorporó a la vigilancia y a la conversación que seguía versando sobre la situación privilegiada de las hormigas en el orden de la Creación. Así, mientras oteaban de reojo el horizonte, una a una fueron aportando las razones por las cuales se sentían superiores al resto de los seres vivos y, finalmente, convinieron que efectivamente nada había comparable a ellas. Tan contentas estaban por haber llegado a tal conclusión que las tres hormiguitas se pusieron a bailar en lo alto de la colina, y a fe que ofrecían un aspecto magnífico con el contraluz del sol de la tarde.

En esto estaban cuando el hombre, molesto, se rascó la nariz de improviso y las tres hormigas murieron aplastadas. El hombre ni siquiera llegó a despertarse; se dio media vuelta y siguió durmiendo su placentera siesta...

(Adaptación libre de un cuento de Tony de Mello)

Tenemos que contextualizar los Sistemas Públicos de Bienestar Social para poder empezar a hablar de la Calidad aplicada a los mismos por dos razones bastante obvias:

- Primera razón: Los sistemas de Bienestar Social tienen que ser valorados (medidos) con relación al contexto de los otros sistemas y eventos sociales. (Mundialización de la Economía, Nuevas tecnologías, in-comunicación de masas, desaparición de la pluralidad ideológico-política en Occidente –el

llamado Pensamiento Único^(*), aparición de nuevas configuraciones de Estados como es la realidad europea, reaparición de los nacionalismos, la tan cacareada crisis de los sistemas públicos de Bienestar Social, países sumidos en el subdesarrollo a costa de nuestra aparente Calidad de Vida, etc...)

- Segunda Razón: El contexto inmediato –el contexto de los clientes del sistema- demanda cada día con mayor pujanza Calidad en los Servicios públicos de Bienestar Social.

En cualquier caso no podemos permitirnos el lujo de observar la realidad desde atalayas de “aparente seguridad” como les ocurrió a las hormiguitas del cuento. Estas atalayas -soy consciente de que aquí me pongo polémico- son los parapetos normativos que regulan las prestaciones básicas a que l@s ciudadanos tienen derecho, los mismos parapetos que defienden al enorme cuerpo de *funcionarios del bienestar* (inamovibles y, lo que es peor, a veces inmóviles). Incluso tenemos la peligrosa sensación de haber alcanzado ya las cotas de democracia más alta, como si la Democracia fuese un artículo-cosa comprable, alcanzable, en lugar de un *verbo* en continua construcción.

En el mismo foro del que surgió esta ponencia sobre Calidad, las “VI Jornadas Nacionales de Gerentes de Servicios Sociales” un profesor de Sociología de la Universidad del País Vasco –Imanol Zubero Beaskoetxea- tuvo en su intervención la gloriosa “desfachatez” de decir cosas como estas:

- “*Hoy en día la autentica batalla a favor de la solidaridad es ideológica*”, y al tiempo nos hacía ver cómo nuestro trabajo dentro de las Instituciones de Bienestar Social es cada vez más des-ideologizado. Las ideologías no se llevan. Pero nos advertía de que trabajar sin ideología en Instituciones de Bienestar Social es altamente peligroso.
- “*Agnes Heller denuncia el espejismo de solidaridad que las instituciones del bienestar están generando en las sociedades desarrolladas, cuyo funcionamiento no sólo no está fortaleciendo los compromisos personales hacia los demás, sino que los está reduciendo*”

(*) Recomiendo la lectura de la obra “Cómo nos venden la moto”. NOAM CHOMSKY & IGNACIO RAMONET. Icaria 1995.

- *“A partir de las concepciones de justicia hoy dominantes (La conservadora, según la cual hacer justicia es garantizar lo propio; la progresista, que defiende el derecho de todos a tener unos mínimos para vivir), ni siquiera es posible defender que el O’7 sea un asunto de justicia, pues en ninguna de ellas nos consideramos responsables de la miseria del Sur. Como mucho, desde la concepción progresista encontraremos razones para comprometernos en la búsqueda de soluciones, pero no imperativos para hacerlo.*
- *Sólo si somos capaces de reconocernos deudores del otro –sólo si, como dice Reynes Mate, aceptamos que “el otro lleva una contabilidad que no coincide con la nuestra”- podremos abrirnos incondicionalmente a la exigencia de prestarle nuestra ayuda.*

Ya dejamos claro que el asunto de la Calidad va más allá de ser una herramienta en cuanto se configura como una CULTURA ORGANIZATIVA. Además, en mi opinión, **la Calidad es una OPORTUNIDAD PARA REPENSAR DÓNDE ESTAMOS desde el punto de vista Ético e Ideológico** en cuanto a integrantes que somos de los sistemas de los Bienestar Social.

A partir de aquí, vamos a hablar de los Servicios Sociales.

Existe una corriente de pensamiento en nuestro país que propugna la CONSOLIDACIÓN de los Servicios Sociales desde planteamientos de aseguramiento de mínimos. Propugnan que en materia de Servicios Sociales el cimiento “semi-normativo” del sistema que ha sido el Plan Concertado para las Prestaciones Básicas es positivo pero que ha de ser trascendido a través nuevos marcos como el del Pacto Local o incluso, aunque temo que sea demasiado tarde, con una normativa armonizadora de nivel Estatal, de forma que los mínimos en cuanto a prestaciones sociales estén garantizados.

Admito y comparto la necesidad de este “parapeto” para los Servicios Sociales pero el discurso me parecerá incompleto si no introducimos paralelamente un debate de más alto calado que redibuje la identidad de los Servicios Sociales desde el punto de vista ético e ideológico. Si no lo hacemos así, me siento como una hormiguita en la nariz de un hombre bailando alegre por lo que hemos conseguimos consolidar.

Defiendo esta tesis de la oportunidad que ofrece la introducción de sistemas de Calidad aplicados a las organizaciones porque impone reflexionar sobre dos cuestiones absolutamente ideológicas:

- **¿Quién es nuestro Sistema Cliente?**
- **¿Cuál es nuestro Producto?**

Definir ambos sin un referencial ético y sin una postura ideológica puede llevarnos a olvidar la acepción de la palabra Calidad que mejor se adapta a los servicios de Bienestar Social: **Calidez**.

5.2.- SEGUNDO PROBLEMA: EL CLIENTE DE LOS SERVICIOS SOCIALES.

... Pero oiga usted amigo Tortólez, **lo que contaba mi maestro de un confitero andaluz muy descreído a quien quiso convertir un filósofo pragmatista...**

... – *“Si usted creyera en Dios, en un Juez Supremo que habría de pedirle a usted cuentas de sus actos, haría usted unos confites mucho mejores que esos que usted vende, y los haría mucho más baratos, y ganaría usted mucho dinero, porque aumentaría usted considerablemente su clientela. Le conviene a usted creer en Dios.”*

- *“¿Pero Dios existe, señor doctor?” –preguntó el confitero-*
- *“Eso es cuestión baladí –replicó el filósofo-. Lo importante es que usted crea en Dios”.*
- *“Pero ¿y si no puedo?” –volvió a preguntar el confitero-*
- *“Tampoco eso tiene demasiada importancia. Basta con que usted quiera creer. Porque de ese modo, una de tres: o usted acaba por creer, o por creer que cree, lo cual viene a ser aproximadamente lo mismo, o, en último caso, trabaja usted en sus confituras como si creyera. Y siempre vendrá a resultar que usted mejora el género que vende, en beneficio de su clientela y el suyo propio”.*

El confitero -contaba mi maestro- no fue del todo insensible a las razones del filósofo. “Vuelva usted por aquí –le dijo- dentro de unos días”.

Cuando volvió el filósofo encontró cambiada la muestra del confitero, que rezaba así: *“Confitería Ángel Martínez, proveedor de su Divina Majestad”.*

Está bien. **Pero conviene saber, amigo Mairena, si la calidad de los confites había mejorado.**

La calidad de los confites, en efecto, no había mejorado. Pero esto es lo que decía el confitero a su amigo el filósofo:

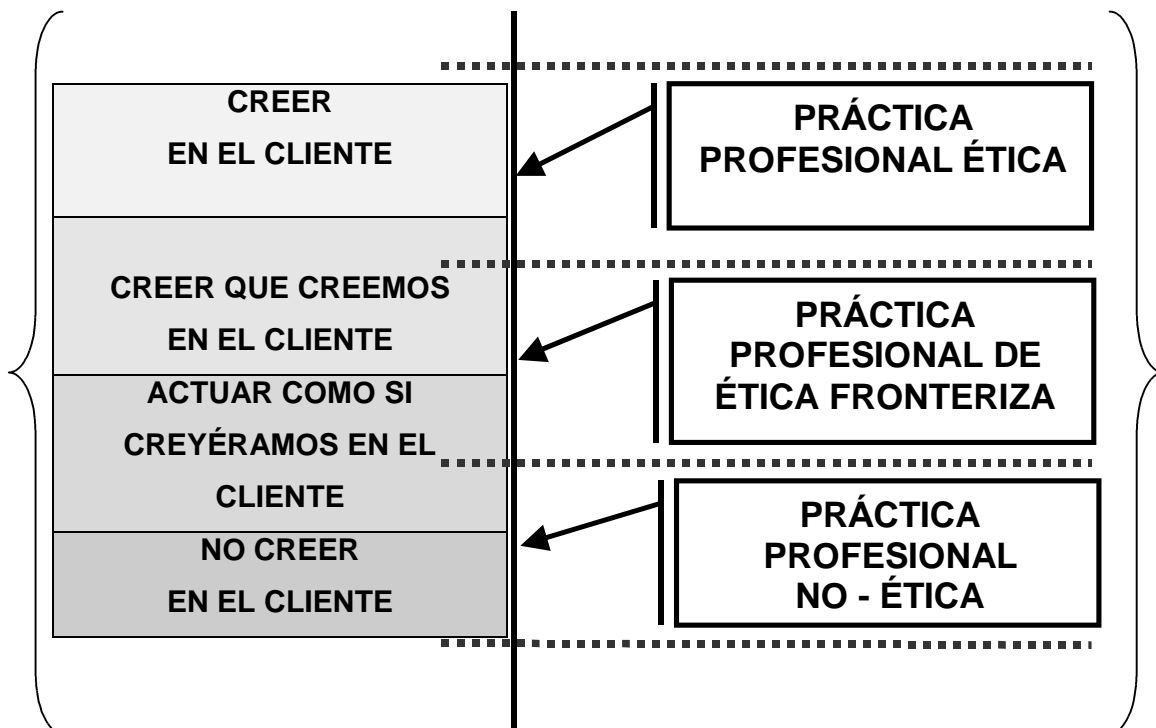
- *“Lo importante es que usted crea que ha mejorado, o que quiera usted creerlo, o, en último caso, que usted se coma estos confites y me los pague como si lo creyera”*

ANTONIO MACHADO (Juan de Mairena) (*)

En los Servicios Sociales tenemos tres posibilidades, como decía el filósofo:

- a) Creer en el Cliente.
- b) Creer que creemos en el Cliente.
- c) Actuar como si creyéramos en el Cliente.

Y, además, siempre nos queda la opción d); No creer en el Cliente. Obviamente no es lo mismo:



(*) Una de las mayores fuentes de sabiduría que hemos encontrado mis colegas y yo en relación a la Calidad, los valores en las organizaciones, la visión y la misión de las mismas, son los pensamientos del profesor apócrifo JUAN DE MAIRENA de Antonio Machado. Ellos y yo no nos cansaremos de recomendar su lectura.

Revisemos estas posibilidades:

	DISCURSO	PRÁCTICAS
A CREER EN EL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - El usuario o cliente, decide la acción y asume su parte. - El usuario es el centro de esta organización. - La organización trabaja <u>desde</u> el usuario. (“<i>qué podemos hacer juntos tú y yo?</i>”) - Los principales cambios en esta organización los determina el Cliente. (“<i>por él cambiamos</i>”) 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque apreciativo. (basado en las potencialidades del cliente y del entorno) • El Cliente forma parte de la Organización. • La misión esencial es el CAMBIO del contexto excluyente. • Cultura de la Calidad
B CREER QUE SE CREE EN EL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Hacemos lo posible para que los usuarios estén bien atendidos. - Intentamos mejorar día a día nuestros servicios. - La Organización trabaja <u>para</u> el usuario. (“<i>¿qué podemos hacer por usted?</i>”) - Los principales cambios organizativos se llevan a cabo pensando qué es lo mejor para el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Social Inclusivo • La organización establece procedimientos para la escucha del cliente. • Se pide la participación del cliente. • Incorporan Herramientas de la Calidad • Enfoque basado en el déficit. (se clasifica al usuario en función del tipo y cantidad de carencias)
C ACTUAR COMO SI SE CREYERA EN EL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - “<i>Hacemos lo posible con los medios de los que disponemos</i>”. - “<i>A veces parece que no hay quien los cambie</i>”. - La Organización trabaja (opera) <u>en</u> el usuario. - Los principales cambios los ha de efectuar el Cliente para adaptarse a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Social Paliativo. • Importancia del rol profesional facultativo – prestacional. • Lamento constante por la escasez de medios. • Establecimiento de protocolos de intervención estandarizados de corte médico-“paciente”. • La Participación da miedo. • Relación asimétrica profesional – cliente.
D NO CREER EN EL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - “<i>No hay nada que hacer. No quieren cambiar</i>”. - “<i>Mejor no vuelva usted mañana</i>” - La Organización trabaja <u>a pesar</u> del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Social “Asistencialista” • Abrogación constante de los derechos del cliente. • No se escucha al cliente. • La organización establece procedimientos para “defenderse” del cliente. • La Participación está prohibida.

Uno de los problemas principales de la Calidad en los Servicios Sociales es que el Sistema Cliente es altamente complejo. **Casi siempre, todo aquel que pueda ser considerado Cliente, se constituye también en proveedor.** Así tenemos:

CLIENTES / PROVEEDORES

	EXTERNOS	INTERNOS
D I R E C T O S	Ya sea individuo, familia o grupo; aquel que tiene expectativa legítima de que se intervenga sobre su situación. Pueden ser lo que habitualmente entendemos por usuario pero también lo son en ocasiones las organizaciones del entorno. (Por ejemplo, las organizaciones y profesionales de otros sistemas de Bienestar Social; sistema educativo, sanitario, de empleo, etc...)	Departamentos de la propia organización y que demandan nuestra intervención. (Por ejemplo, un Centro de Servicios Sociales tiene como Cliente al nivel político cercano –concejal de Servicios Sociales- o en el caso de una residencia de personas mayores, el servicio médico es cliente del departamento de Servicios Sociales)
I N D I R E C T O S	Se trata del contexto social general. El Municipio, la Provincia, la Comunidad Autónoma. Son entes que esperan productos y servicios de nosotros no para ser consumidos directamente por ellos, sino porque afectan al nivel de Bienestar general.	Nuestro “producto” influye en ellos. Y sus productos influyen en nosotros. Suele tratarse de una “influencia” indirecta –no negociada-. (Se trata, con un ejemplo de Ayuntamiento, de las otras concejalías o servicios dentro de la propia organización)

En cualquier caso, tengamos presente que las interacciones proveedor – cliente son tan abundantes, ricas y complejas que es difícil precisar estos aspectos en contextos dinámicos. Unas mismas entidades o personas pueden funcionar simultáneamente dentro y fuera, directa e indirectamente.

Es indudable que el **“cliente legitimador”** del sistema de servicios sociales es el que tradicionalmente llamamos **“usuario”**. La reflexión que cabe hacerse en este momento es **¿cuál es su situación con respecto a los Servicios Sociales?**

Formulado de otra forma; ¿creemos en él?, ¿creemos que creemos?, ¿hacemos como que creemos? o –finalmente- no creemos en absoluto en él.

En mi opinión nos encontramos con situaciones “curiosas” con relación a nuestra “clientela”, distintas al resto de organizaciones de servicios:

- Los Servicios Sociales trabajan con clientes que, en muchas ocasiones, tienen mermadas inicialmente sus capacidades reivindicativas. La **relación proveedor-cliente** se construye en demasiadas ocasiones desde **enfoques perversos** que hay que desterrar:
 - La situación de Poder del profesional. (Como decía un amigo mío, lo malo de estas situaciones de poder es que la “p” pueda acabar convirtiéndose en “j”.)
 - El hilo que une a proveedor y a cliente está constituido por fibras de carencia, necesidad, angustias... (no se acude con el mismo ánimo a comprar un coche a un concesionario que a solicitar un Salario Social)
 - “Vd. tiene la necesidad. Yo tengo los recursos” “Mi trabajo es *casar* mis recursos con sus necesidades” (visión “carenial” del cliente en la que es él quien ha de adaptarse al servicio).
 - Un mal servicio casi nunca genera quejas por parte del cliente. Si no hay quejas, se merman considerablemente las posibilidades de mejora. (La queja ha de ser considerada como oportunidad de reflexión para el cambio; ¡ojo con nuestros mecanismos de defensa!)
 - Si un cliente se queja, dudamos sistemáticamente de su capacidad de juicio (nos permitimos “interpretar” su queja)
 - La necesaria privacidad de nuestros “actos profesionales”, como ocurre en el campo de la medicina, evita que queden al descubierto malas prácticas. (No hay luz ni taquígrafos).
- Una gran paradoja. Una finalidad esencial de toda compañía o empresa que se precie es “fijar su clientela”, es decir; tener y ampliar una cartera fija de clientes. Desgraciadamente el sistema de Servicios Sociales muchas veces “copia” este referente cultural. **¿O no sería lo ideal para el Sistema de Servicios Sociales que un cliente deje de serlo?.**

- Habitualmente –y en esto las empresas de Servicios Sociales son únicas- los clientes desconocen parcial o totalmente nuestros productos. Acuden a nuestras “tiendas” buscando otras cosas. Conviene pues replantearse el marketing de los Servicios Sociales.
- Los clientes de los Servicios Sociales suelen ser clientes “cautivos”. Es decir: no tienen posibilidad de elección de proveedor. (Es obvio que las situaciones de monopolio generan baja calidad de servicio)
- Los clientes de los servicios sociales pueden ser incorporados a la producción de Bienestar antes de que exista demanda por parte de ellos. ¡Tenemos tantos clientes que desconocen que lo son!.

5.3.- TERCER PROBLEMA: LOS PRODUCTOS DE LOS SERVICIOS SOCIALES.

Partamos de un principio. **Si no se define con claridad el producto, no podremos hablar de mejora de la calidad del mismo.**

¿Qué producimos?. Los fabricantes de productos y servicios de consumo (ordenadores, coches, agencias de viajes, etc...) lo saben bien. Se trata de ejercer simultáneamente dos movimientos:

- Uno en el sentido de **producir lo que se demanda** en el contexto del mercado. (atender la necesidad).
- Otro en el sentido de **influir en la demanda** a través de la publicidad y el márketing. (crear la necesidad).

Incluso, los más “avezados”, ejercen un tercer movimiento, **predecir la demanda**. (prospectar y desarrollar nuevos productos).

En el caso de los Servicios para el Bienestar Social, se me ocurren unas cuantas preguntas:

- ¿quién hace la demanda?
- ¿quién está legitimado para hacer la demanda?
- ¿toda demanda es legítima?
- ¿quién está legitimado para interpretar la demanda?
- ¿qué se demanda?
- ¿qué mecanismos utilizamos para influir en la demanda?
- ¿es legítimo intentar influir en la demanda?

Todas estas cuestiones –reflexionadas por parte de todos los agentes que intervienen en las políticas de Bienestar Social- darían probablemente para un seminario de varios días, meses o años.

Por mi parte sólo intentaré aportar algunas reflexiones:

- **Repensar los productos que ofrece el sistema de Servicios Sociales** significa, ineludiblemente, una **vuelta a las ideologías**. No podemos producir sin la ideología que nos aporte el sustento de la **IDENTIDAD** del sistema.

Dicho de otra forma. Desde un sistema ideológico de corte neo-liberal se tenderá a ofrecer unos productos distintos que desde un sistema ideológico social-demócrata. ¿O no?.

Volvemos a las preguntas clave cuyas respuestas aportan IDENTIDAD al sistema: ¿para qué estamos? ¿cuál es nuestra razón de existir?. La “factoría” **Disney** lo tiene claro; **“nuestro trabajo es hacer feliz a las personas”**. Todo se ha de supeditar a esa **misión**. La misión determina el producto.

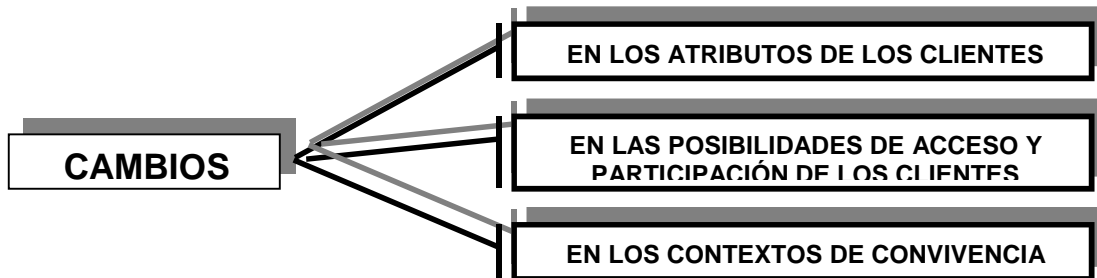
- En materia de Servicios Sociales (pido perdón por la simplificación que voy a hacer) podemos identificar matices:
 1. *Estamos para atender las necesidades de las personas* (buscando la adaptación de las personas al entorno).
 2. *Estamos para modificar el entorno* (adaptación del entorno a las necesidades de las personas).
 3. *Estamos, en cualquier caso, para hacer lo que nos indique la Política Social.* (Presupone la legitimidad de aquellos que definen la Política Social pero podría implicar un trabajo social des-ideologizado).

Supongo que hay que simultanear estas tres misiones –ya estamos con la complejidad-. Pero no puedo dejar de denunciar la existencia todavía de una Acción Social que se limita a la reparación de los daños producidos por los contextos en las personas, o a la mera conexión de unos productos definidos (prestaciones) con aquellos clientes que “casen” con tales productos.

Es una Acción Social en la que la misión del sistema se podría definir como: *“estamos para distribuir los productos del Estado del Bienestar”*. No auguro buenas perspectivas a **un sistema que se limite a la distribución** de subproductos –dando por hecho que son buenos y necesarios- porque será acusado (ya está siendo acusado) y con razón de **NO-PRODUCIR**.

No olvidemos que la irrupción de nuevas tecnologías telemáticas e informáticas supone la reingeniería (muchas veces amortización) de las redes de distribución. (Empleados de banca amortizados por cajeros automáticos, empleados de gasolineras amortizados por clientes que dócilmente llenamos los depósitos de nuestros propios vehículos, funcionarios pendientes de amortización por la posibilidad de tramitar determinados “papeleos” telemáticamente...)

- Quiero creer que el sistema de Servicios Sociales tiene su razón de ser, como en el caso Disney, en la producción de felicidad para las personas a través de la fabricación de:



Entendiendo que para que podamos hablar de CALIDAD del producto, estos cambios se han de **SIMULTANEAR**. Atender a la fabricación de un solo tipo de cambio podría ofrecer un producto incompleto y, por tanto, defectuoso.

- Otra peculiaridad de nuestros productos: ¡se convierten en los próximos insumos!.



Si una organización de Servicios Sociales genera como productos un contexto “acogedor” de las personas, entornos de participación habitables y agentes de la comunidad autónomos y solidarios, está generando las futuras nuevas demandas y, al mismo tiempo, los futuros nuevos recursos que operarán en las dinámicas de cambio social.

Sin embargo, si una organización de Servicios Sociales tiene como producto “estrella” la contención de los problemas, la reparación paliativa de daños o la estigmatización de determinadas capas sociales, está generando un círculo vicioso de escasez de recursos y un “clientelismo” muy cuestionable. (Pensemos por ejemplo en los clientes “rebotados” del sistema educativo que son introducidos en bucles de servicios sociales paliativo-asistenciales de los que finalmente son prisioneros). Visto así, **ni el sistema puede “escapar” de sus clientes, ni los clientes podrán “liberarse” del sistema.**

Dicho de otra forma. En esto opera lo que se llama el “**efecto Pigmalión**”. Si una organización de Servicios Sociales **crea en el cliente**; produce credibilidad del cliente en el contexto. Por el contrario, si una organización de Servicios Sociales no cree en el cliente; genera la incredulidad del contexto referida al cliente y a la propia organización.

- Un hecho: somos lo que producimos. Podemos definir los Servicios Sociales como nos parezca pero, finalmente, el contexto financiador y los clientes (que directa e indirectamente nos pagan) **nos juzgarán por la rentabilidad de lo que producimos** y no por lo que creemos que somos.
- Una recomendación: Cada una de las unidades de producción de servicios de Bienestar Social, con la participación de todos los agentes que intervienen, **debería cuestionarse la brecha existente entre lo que realmente producen y lo que deberían producir.**

Este es un primer paso necesario para aclarar la identidad de cada uno de los dispositivos de Bienestar Social y, desde ese diagnóstico, incorporar la necesidad de cambios en las organizaciones de Servicios Sociales en la búsqueda de la Calidad.

- Somos una de las pocas empresas del espectro de la producción de servicios que no tiene del todo claro sus productos. A este respecto parece urgente comenzar a elaborar –ya se ha iniciado en algunas organizaciones- **Cartas de Servicios** u otros instrumentos similares. No hay derecho a que un cliente desconozca las especificaciones técnicas de un servicio que consume.
- Como cuando compramos un electrodoméstico... ¿cuántos años de garantía tienen nuestros servicios? ¿cómo reclamar?. ¿Nos imaginamos a un cliente de los servicios sociales en la una Oficina Municipal de Atención al Consumidor reclamando por deficiencias o efectos secundarios de un servicio?.

Las Cartas de servicios no resuelven del todo estos problemas pero sí son una **garantía para el consumidor** en el sentido de proporcionar toda la información sobre el servicio, sus contenidos, sus plazos, su caducidad, el procedimiento a seguir, quién y cómo se asumen las responsabilidades y, muy importante, cómo reclamar o felicitar.

Otra peculiaridad. A diferencia de lo que ocurre en la fabricación de bienes, **la ENTREGA de los productos suele ser SIMULTÁNEA A SU PRODUCCIÓN.**

Esto genera una mayor gravedad en lo que hacemos. No podemos incorporar controles de calidad a un asesoramiento, una entrevista, antes de la entrega. Un proyecto de intervención se ejecuta y tiene efectos. No son eliminables del producto los posibles efectos colaterales no deseados.

En consecuencia, los Servicios Sociales (como los sanitarios o los educativos) debemos incorporar la CALIDAD EN EL PROCESO de fabricación como única forma posible de asegurar la calidad de los productos.

Una última reflexión: Lo que más valoramos los clientes de los sistemas de Bienestar Social es la **CALIDEZ DEL PRODUCTO**.

Dos buenos maestros con los que he tenido la suerte de formarme, Florentina Moreno y José Herrador, de la Universidad de Valladolid y Renault respectivamente, se embarcaron en la labor de medir la SATISFACIÓN DEL CLIENTE en un Hospital Público. Del riquísimo material que extrajeron se dedujo un dato incuestionable: Los clientes del hospital valoraban con mucho mayor énfasis el “trato humano” que el aparataje médico-técnico.

La “buena práctica” médico-asistencial y que los sofisticados aparatos funcionen bien se da por supuesto. No preocupan tanto a los *pacientes* como la “calidez” de la atención. A esto sí le prestan verdadera atención y en no pocas ocasiones es un generador la insistente queja por las posibles desinformaciones, malas caras, contestaciones inadecuadas y hasta humillaciones.

En el fondo, como todas las cosas que son “esencia”, es tremendamente simple y hasta ruboriza el decirlo: Se trata de tratar a las personas como tales. Se trata de elaborar servicios a escala humana, cálidos, acogedores, atentos tanto a lo verbal como a lo no verbal, sonrientes, ...

No desechemos aprender de algunos hoteles o del mismísimo “*corteinglés*”.

5.4.- CUARTO PROBLEMA: EL CONTEXTO ORGANIZATIVO DE LOS SERVICIOS SOCIALES; LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Una paradoja: **Los mismos elementos que garantizan el ejercicio de los derechos sociales nos han hecho prisioneros.**

El sistema burocrático y legitimado por la norma que es la Administración Pública es necesario para garantizar pero, al mismo tiempo, es exasperantemente lento e impermeable a los cambios del contexto.

La salud organizacional de la Administración Pública como prestadora de servicios se está cuestionando y no sin razón si atendemos a los 7 criterios de salud de las organizaciones que nos propone el consultor de Desarrollo Organizacional Fernando Achilles de Faria Mello⁴:

1. **Identidad** (conocer y compartir quiénes somos)
2. **Orientación** (conocer y compartir para qué estamos)
3. **Sensibilidad realista** (sensibilidad para percibir lo que ocurre dentro y fuera de la organización)
4. **Creatividad** (capacidad de innovar, improvisar, renovar, etc...)
5. **Flexibilidad** (capacidad de modificar sin excesivo esfuerzo actitudes, comportamientos, tareas, funciones...)
6. **Integración** (armonía y sintonía entre los fines de la organización y los de las personas que la integran)
7. **Reserva de energía** (existencia de reserva de recursos energéticos dentro del sistema o capacidad para buscarlos en el contexto)

En torno a estos 7 criterios construye un instrumento de diagnóstico de la salud organizacional que contiene 23 señales de salud y otras 23 de dolencia. No reproduzco aquí la lista de señales de salud o enfermedad pero, refiriéndome a la Administración Pública, encontré 23 de 23 señales de enfermedad organizacional.

A pesar de todo lo anterior, me considero un ciudadano esperanzado en que la Administración Pública en España va a cambiar. De hecho existen ya algunas administraciones que están incorporando esfuerzos importantísimos en el ofrecimiento de servicios de Calidad a los ciudadanos.

En este contexto, espero no equivocarme, **el sistema de servicios sociales podría ser uno de los sistemas de avanzada del cambio organizacional de la Administración Pública. Debería serlo aprovechando su juventud y su falta de sobre-organización.**

Responder al dilema que parece plantearse hoy entre garantizar los Servicios Sociales prestados por la Administración Pública o garantizar los Servicios Sociales independientemente de quién los preste (irrupción de la iniciativa privada en los ámbitos residenciales, la ayuda a domicilio, etc...) merece reflexionar antes de responder "*lo que nos pide el cuerpo*".

Las preguntas clave son:

- De nuevo... **¿cuál es la misión de los Servicios Sociales?**
para poder después responder a:
- **¿quién puede servir mejor a la misión?**

La primera pregunta es la que determina el modelo. No caigamos en la trampa de responder apresuradamente –o sea ingenuamente- a la segunda.

En definitiva, ¿se puede en este contexto INCORPORAR CALIDAD a los SERVICIOS SOCIALES?.

Mi respuesta es que sí. Pero sí, en la medida en que podamos **INCORPORAR AL CLIENTE AL PROCESO PRODUCTIVO DE LOS SERVICIOS.**

Los servicios públicos en general, y los de Bienestar Social en particular no podrán cambiar si no incorporan al Cliente en los procesos productivos con las finalidades de:

- **Vigilar el cumplimiento** de la misión.
- **Establecer relaciones de corresponsabilidad** entre los protagonistas.
- **Interpretar adecuadamente** –o sea, desde el sistema cliente- las especificaciones que debe contener el servicio y que hagan referencia a “intangibles” como la felicidad, el bienestar, la calidad de vida etc...
- **Rentabilizar los servicios.** (El cliente visto como “mano de obra” que aporta valor añadido al Servicio).
- **Evaluar la “calidez” del servicio prestado.** O sea, *dialogar y medir* la diferencia habida entre calidad demandada y calidad producida.

y todo ello a pesar de la aparente pérdida de poder que supondría el trabajar “codo con codo” con los clientes en la búsqueda de la Mejora Continua.

5.- PROPUESTAS PARA UN CÁLIDO FUTURO

(HACEN FALTA PENSADORES, TRADUCTORES Y ENTUSIASTAS)

a) LOS ENFOQUES CLÁSICOS DE CALIDAD HAN DE SER REORIENTADOS. (DE LA CALIDAD A LA CALIDEZ TOTAL)

Se pasó de medir la calidad de los PRODUCTOS a medir la calidad de los PROCESOS.

Muchos sistemas que miden calidad en los Servicios están orientados a eso; al SERVICIO como proceso y, por lo tanto incorporan mejoras en los procesos para mejorar de la prestación de los servicios. Esto puede generar EFECTOS INDESEADOS:

- Pérdida de la vinculación con la finalidad.
- El servicio como fin.
- Los procesos fundamentales son de mejora de resultados estandarizados (no de cambio).
- Las personas han de adaptarse a las características de los servicios.

PROPUESTA PARA LOS PENSADORES:

**INCORPORAR SISTEMAS DE CALIDEZ TOTAL, o sea:
CON ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS (y no a los servicios).**

De esta forma:

- Existirá presencia contante de la finalidad.
- El Servicio no será una finalidad en sí mismo sino un recurso.
- El Servicio será un proceso para la MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA de las personas.
- Los procesos fundamentales no serán de mejora, sino de CAMBIO. (con la dificultad que supone obtener resultados variables - no estandarizados)
- Los SERVICIOS se tendrán que ADAPTAR A LAS PERSONAS.

**LA FINALIDAD PERSEGUIDA NO DEBE SER LA MEJORA DE
LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS SINO LA MEJORA DE
LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS.**

**b) EL SECTOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN GENERAL Y LOS
SS.SS. EN PARTICULAR POSEE PECULIARIDADES QUE REQUIEREN
ADAPTAR LOS ESTÁNDARES CONOCIDOS DE CALIDAD.**

PECULIARIDADES:

- LA DEMANDA, LA FABRICACIÓN Y LA ENTREGA AL CLIENTE SON SIMULTÁNEOS.
- LA MAYORÍA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS QUE HAN DE SER MEDIDOS SON INTANGIBLES.
- EN LA SITUACIÓN ACTUAL, LOS CLIENTES DE LOS SERVICIOS SOCIALES NO SON PARTÍCIPES DEL SISTEMA.
- LOS CLIENTES SON SÚBDITOS DE UN SISTEMA QUE NO COMPRENDEN (Todo el poder reside en una de las partes. Los contratos proveedor-cliente son coactivos).
- LOS SERVICIOS NO SON ALMACENABLES.
- TRABAJAMOS SOBRE UNA DEMANDA IMPREVISIBLE EN CUANTO A VARIEDAD DE PRODUCTOS, CANTIDAD, ETC...
- NO SE PUEDEN INCORPORAR TECNOLOGÍAS "JUST IN TIME". (Producir el servicio y Atender a la demanda "justo a tiempo")
- TODO SE BASA EN LA FIABILIDAD HUMANA. (Que, afortunadamente creo yo, no siempre puede ser fiable)
- NORMALMENTE SON LOS PEOR PAGADOS Y/O CONSIDERADOS DE LA ORGANIZACIÓN LOS QUE PRESTAN DIRECTAMENTE EL SERVICIO. (Los que están involucrados en los procesos críticos, los que "tocan" la materia prima).
- TRABAJAMOS SOBRE OBJETIVOS PARADÓGICOS (Por ejemplo; nuestro mejor cliente ha de dejar de ser cliente nuestro).
- SOMOS, EN OCASIONES, CLIENTES DE NUESTRA CLIENTELA Y NO SOMOS CONSCIENTES DE ELLO.

PROPUESTA PARA LOS TRADUCTORES:

**“ALGUIEN” SE HA DE TOMAR LA MOLESTIA DE ELABORAR
Y APLICAR NUEVOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LA CALIDEZ**

Es necesario **que algún agente** del Sistema de Servicios Sociales (**Colegios profesionales**, Círculos de Calidad dentro de las organizaciones -que incorporen a los clientes para ser verdaderos *“Círculos de Calidez”*)-) **PONGA MANOS A LA OBRA**. (Reflexión, elaboración de instrumentos, manuales de buenas prácticas, comités de ética en los Servicios, etc...)

Este asunto requiere elaborar tecnologías propias. (¿Se imaginan que existiera un sistema de acreditación de la calidad de los Servicios Sociales?).

Hasta entonces, es muy posible que la calidad de los servicios sociales sea, cuando menos, DUDOSA y, frecuentemente, CONCULQUEMOS DERECHOS ESENCIALES de los soberanos (los Clientes).

c) **LOS VIEJOS PARADIGMAS DE LA CULTURA -NO ESCRITA- DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS SON UNA LOSA TREMENDA PARA LA CALIDEZ.**

Por **“viejos paradigmas** de la cultura no escrita de las administraciones” **que hay que desterrar** nos referimos a:

- *“yo no puedo cambiar nada”*
- *“es mejor esconder los errores”*
- *“¡cuidado!, por ahí vienen los clientes.*
- *“nadie valora mi trabajo”*
- *“yo no he sido...”*
- *“ha sido ese...”*
- *“una buena gestión se define por gastar todo el presupuesto (no importa en qué)”*
- *“pase lo que pase... cobraré a fin de mes”*
- *“lo privado funciona mejor que lo público –pero yo sigo en lo público-”*
- *“el político no tiene ni idea”*

- “el cliente, menos”
- “el funcionario nunca muere; no puede pasar a mejor vida”
- Silogismo: “Lo que no está escrito (norma) no existe. Lo que no existe, no puede ser escrito. Por tanto, nada nuevo puede escribirse”

Y así podríamos seguir hasta el infinito con comentarios que todos oímos y en muchas ocasiones compartimos en nuestros centros de trabajo.

PROPUESTA PARA LOS ENTUSIASTAS:

**TODOS DEBEMOS PELEAR CONTRA EL
“BACTERIO^(*)” QUE LLEVAMOS DENTRO.
NECESITAMOS TRABAJAR EN EQUIPO Y SUPERVISIÓN**

Hay mucho trabajo por hacer. Hacen falta entusiastas en un contexto que no lo es tanto. Existen dos vacunas que hay que simultanear:

1. **EL TRABAJO EN EQUIPO:** Es tanto lo que hay que innovar que sin **SINERGIA** va a ser imposible.
2. **LA SUPERVISIÓN:** Me refiero al supervisor en el sentido semita del término. (Hay un refrán judío que dice; “ten a un maestro, pero **paga** a un amigo”). Se precisan supervisores con los que discutir acaloradamente en la búsqueda de la verdad. La **misión** de un servicio no se acata se construye a partir de la reflexión con el otro. Pablo Freire decía: “*No existe el “conocer”. Lo que existe es el “con-conocer”.*”

(*) “BACTERIO” es un curioso y simpático personaje “acróstico” ideado por mi querido amigo **Gustavo García Herrero** que tuvo su nacimiento en número 46 de esta misma revista. Se trata de un personaje **Burócrata, A**ctivista, **T**ecnócrata, aquejado de **R**eunionitis, **I**ncomprendido y a punto de ingresar con un ataque de **O**rganizacionitis. (Rev. de SS y Política Social nº 46, pp: 21 a 41).

INCORPORAR HERRAMIENTAS DE CALIDAD ES "CAMBIAR NUESTRAS CABEZAS Y NUESTROS CORAZONES" NO NUESTRAS AGENDAS.

porque así lo dice el mejor teórico del "kaizen" español:

... cuando una cosa esté mal, decía mi maestro -habla Mairena a sus alumnos-, debemos esforzarnos por imaginar en su lugar otra que esté bien; si encontramos por azar, algo que esté bien, intentemos pensar algo que esté mejor. Y a partir siempre de lo imaginado, de lo supuesto, de lo apócrifo; nunca de lo real.

"JUAN DE MAIRENA" Antonio Machado.

¹ EDGAR MORIN: Introducción al Pensamiento Complejo. GEDISA 1995.

² REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la Lengua Española. XXI edición. 1992.

³ MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY: Reingeniería de la Empresa. PARRAMÓN 1994.

⁴ FERNANDO ACHILLES DE FARIA MELLO: "Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral" Artículo aparecido en la Revista SIGLO CERO Vol 27(1). Págs. 21-30.