

# CALIDAD E INNOVACIÓN EN SERVICIOS SOCIALES DE INICIATIVA PRIVADA

DAVID MUSTIELES MUÑOZ <sup>1</sup>

Fecha de recepción: mayo de 2010

Fecha de aceptación y versión definitiva: junio de 2010

*RESUMEN: El autor analiza el papel que pueden desempeñar la calidad y la innovación en las organizaciones prestadoras de Servicios Sociales y en el contexto actual de fuerte crisis financiera y económica. Seguidamente analiza algunas de las dificultades más habituales que pueden encontrarse a la hora de desplegar sistemas de gestión de la calidad y de la innovación, apuntando de forma muy breve y resumida algunas ideas, vías y estrategias de abordaje de dichas dificultades.*

*PALABRAS CLAVE: Calidad, Innovación, Crisis, Cambio social, Eficiencia.*

## *Quality and innovation in social services of private initiative*

*ABSTRACT: The author analyzes the role that quality and innovation in organizations and Social Service providers in the current context of strong financial and economic crisis. Discusses some of the most common difficulties that can be found in deploying systems of quality management and innovation, pointing to a very brief summary of some ideas, methods and strategies for addressing these difficulties.*

*KEY WORDS: Quality, Innovation, Crisis, Social change, Efficiency.*

---

<sup>1</sup> Director Técnico de Grupo 5. E-mail: david.mustieles@grupo5.net

## 1. ENCUADRE

En el contexto que nos convoca, el VIII Foro de Trabajo Social, voy a realizar una breve reflexión sobre la calidad y la innovación vista y gestionada desde la iniciativa privada.

Mi contexto de referencia principal es Grupo 5, empresa y proyecto en el que me desempeño profesionalmente desde hace algo más de once años.

Grupo 5 es un grupo de empresas prestadoras de Servicios Sociales. Fundado en 1988, su capital es propiedad de accionistas particulares, el actual Consejo de Administración, integrado entre otras personas por las fundadoras de la empresa.

En la actualidad, Grupo 5 presta atención a más de 18.000 personas usuarias al año, para lo cual proporciona empleo de forma estable a más de 700 profesionales que participan en la gestión de unos 850 contratos al año.

Articulando toda mi reflexión desde dicho encuadre de referencia, comenzaré mi desarrollo ofreciendo algunas claves para la pregunta esencial «¿Qué papel han de jugar aquí y ahora la calidad y la innovación?».

En segundo lugar, ofreceré mi visión respecto a algunas dificultades que puede presentar la gestión de la calidad desde las organizaciones, aportando, como no puede ser de otra manera, algunas ideas, estrategias o soluciones que pueden ser de utilidad a la hora de gestionar dichas dificultades.

En tercer y último lugar, repetiré el esquema citado en el párrafo anterior pero referido a la innovación.

## 2. EL PAPEL DE LA CALIDAD Y LA INNOVACIÓN

Voy a defender y demostrar el crítico papel que están llamados a cumplir la calidad y la innovación en las organizaciones y en nuestro contexto actual y futuro a medio y largo plazo. Nótese que no hablo de «empresa privada», sino de «organizaciones»; esto es así porque creo que el discurso es plenamente aplicable a cualquier organización con independencia de si en sus objetivos figura obtener rentabilidad económica o no.

Creo que podemos consensuar con facilidad que una organización es un conjunto de recursos humanos que utilizando una serie de recursos materiales y apoyados por un capital determinado, desarrollan una serie de procesos de trabajo fruto de los cuales se derivan unos bienes y/o servicios. Este esquema aplica a cualquier organización; la empresa privada hace aparición a continuación, cuando se añade un eslabón más que implica que

la producción de los citados bienes y servicios genera una rentabilidad económica y/o social.

El contexto en el que hoy las organizaciones tienen que producir sus bienes y servicios es un contexto único, excepcional y desconocido para la práctica totalidad de los que participamos en él.

Los principales indicadores de desarrollo económico y social se desangran, tiembla la estabilidad de Europa como nunca antes lo hizo, los más generosos dicen que hay que remontarse a 1929 para ver algo similar... Nuestro contexto está especialmente condicionado por la crisis financiera y económica. Una crisis que no parece tener fin claro, ni en sí misma, ni en sus orígenes, ni en las medidas que habrá que adoptar para superarla.

Obviamente no es el único factor que caracteriza nuestra realidad actual; sin ánimo de exhaustividad, no puedo dejar de señalar, aunque sea a vuela pluma, metaprocesos como la globalización, los cambios demográficos, el surgimiento de nuevas formas de relación o la aparición de nuevas necesidades-demandas sociales.

Estos cuatro elementos, entre otros, generan un caudal de peticiones de bienes y servicios hacia las organizaciones. Además, este caudal de peticiones se genera en un contexto donde el factor tiempo cada vez cobra mayor importancia. Lo que antes se medía en días ahora se mide en horas; las horas de antes ahora son minutos y cada vez son más los contextos productivos, de bienes o de servicios, en los que el segundo cuenta.

Al final, lo que llega a las organizaciones no es un caudal de peticiones, sino un torrente de presión, de presión de eficiencia. En cualquier contexto es exigible que las organizaciones, públicas o privadas, hagan bien lo que tengan que hacer; en nuestro contexto actual es todavía más exigible, si cabe, que las organizaciones sean eficientes y, a las que les toca, den respuestas eficientes a las nuevas necesidades sociales.

En una organización que está interesada en preservar el empleo que ha generado, la presión de eficiencia se traduce en «Ser capaz de hacer más con lo mismo».

Para hacer esto, los elementos sobre los que una organización puede actuar en primera instancia es cualquier de sus elementos constitutivos y que citamos al inicio de este epígrafe:

1. Recursos Humanos.
2. Recursos Materiales.
3. Capital.
4. Procesos de trabajo.

La experiencia organizacional y empresarial más extendida demuestra que podremos obtener beneficios de eficiencia si actuamos sobre los tres primeros puntos. Obviamente mejoras en los sistemas de gestión de las

personas, en los recursos materiales que utilizan y en el sistema financiero que soporta a la organización en su conjunto siempre son bienvenidas; el problema es que el contexto no permite grandes despliegues ni alardes en esas áreas;

¿Bajar los sueldos? Pésima estrategia a todos los efectos y para cualquier plazo, sea corto, medio y largo. ¿Invertir en tecnología? Sí, pero exige una fortaleza financiera que no todas las organizaciones tienen en este momento y muchas veces el retorno es a medio plazo. ¿Creatividad financiera? Los gestores de créditos, avales, deuda, los pagadores y cobradores en general, tienen un margen muy estrecho, cuando no inexistente, para grandes creatividades, en general de diseño elegante pero no aceptable en su realidad.

Quedan, no obstante, los procesos de trabajo, en este caso la cuarta esencia del proceso productivo que venimos siguiendo.

Los procesos de trabajo existen mientras la organización existe, y son mejorables hasta que el propio sistema indica que ya no merece la pena mejorarlos más, Por el amplio margen de maniobra que permite a los gestores de las organizaciones y por el elevado retorno de eficiencia que puede obtenerse a todos los niveles, la mejora de procesos es la vía regia para lograr hacer más con lo mismo.

Y relacionar mejora de procesos con calidad es tan inmediato como relacionar inversión con finanzas, clima laboral con recursos humanos o *marketing* con desarrollo y ventas.

La mejora de procesos es, a nuestro juicio, la esencia nuclear de cualquier sistema o modelo para la gestión de la calidad en las organizaciones. Sea cual sea el paradigma que guía el despliegue de la calidad en la organización, debe estar permanentemente enfocado a la mejora de procesos. Este es el principal valor añadido que los departamentos/unidades de calidad de las organizaciones están llamados a desarrollar, pues sólo desde esta posición puede convertirse la calidad en inversión, dejando de ser gasto.

Por lo tanto, la calidad, entendida en sentido amplio como conjunto de prácticas que mejoran la cadena de producción de bienes y servicios de una organización, juega un papel crítico a la hora de resolver la presión de eficiencia. Mejores procesos permiten satisfacer mejor las expectativas de nuestros grupos de interés (usuarios, clientes, accionistas, sociedad, etc.).

Tres puntos a modo de resumen de lo expuesto hasta este punto:

1. Hoy la presión de eficiencia resulta evidente y la no resolución de la misma lleva asociado para la organización un alto riesgo de extinción.
2. Parece que la mejora de procesos puede ser el aspecto de la cadena de producción con mayores retornos de eficiencia
3. La esencia constitutiva de los sistemas de calidad se apalanca y orienta a la mejora continua de los procesos de trabajo de la organización.

Seguramente existirán otras vías para resolver en las organizaciones las presiones de eficiencia; sin negarlas, de forma alineada y coordinada con las mismas, las personas con responsabilidades sobre los procesos de trabajo, sea su diseño, sea su ejecución, debemos aceptar el desafío permanente de mejorarlos. Toda mejora que hagamos hoy, orientados por el desafío de la mejora continua, puede ser mañana una estrategia de supervivencia clave para la organización.

Y del mismo modo, las personas con responsabilidades en la gestión de los sistemas de calidad de las organizaciones deben aceptar que ahora tienen que desempeñar un papel de mayor protagonismo en la resolución de la presión de eficiencia; tienen los recursos, el método y, en ocasiones, el conocimiento técnico más avanzado dentro de las organizaciones para llevar a cabo la mejora de sus procesos. Aceptar o no el desafío que pone encima de la mesa el momento histórico es el desafío interno de estos profesionales.

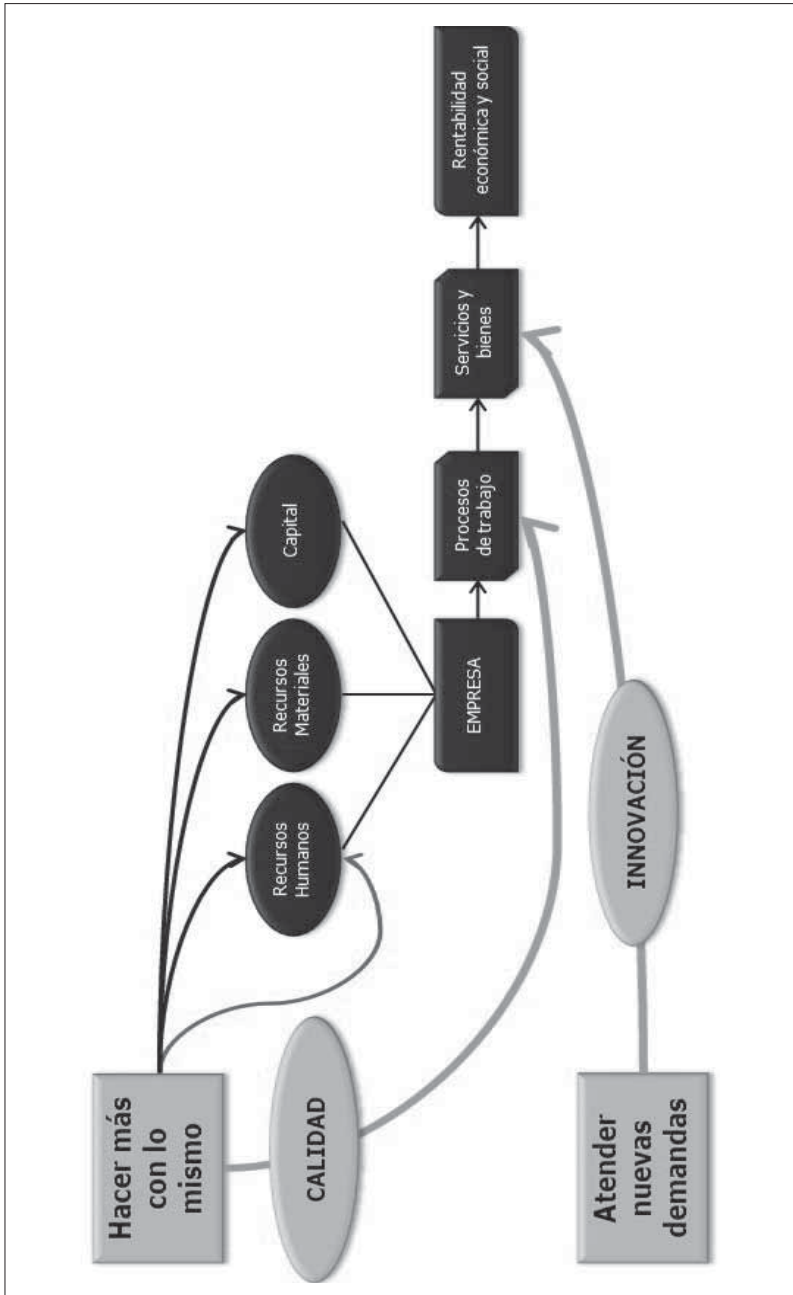
Vayamos ahora a la segunda vertiente o forma de expresión de la presión de eficiencia; recordemos que hemos caracterizado nuestro contexto actual como un contexto cada vez más diverso, cada vez más cambiante, con todo ello a mayor velocidad. Todo esto genera nuevas necesidades y, obviamente, el imaginario social y nuestros grupos de interés nos lo traducen con un «Atiendan y resuelvan las nuevas demandas».

En este sentido, la innovación debe recoger el testigo del desafío y ponerse al frente, aceptando que lo de siempre no servirá para siempre y menos para estas nuevas realidades que ahora tenemos que atender.

La innovación no sólo está invitada a encabezar la mesa de atención a nuevas necesidades; será la estrategia fundamental de supervivencia de las organizaciones, públicas o privadas. Las organizaciones, como los seres vivos, sobreviven no por ser muy fuertes, sino por ser capaces de adaptarse a su medio. Si el medio polar exige gruesos pelajes y capas de grasa, nuestro medio actual nos pide a gritos eficiencia y nuevas soluciones. Y si ya dudamos respecto a los papeles que han de cumplir la calidad y la innovación en ese proceso..., corremos el riesgo de quedarnos helados.

En los siguientes epígrafes expongo algunos elementos que actúan como obstáculos en la gestión de la calidad y la innovación. Los elementos citados, auto restringidos a un máximo de tres por categoría conceptual, no son todos los posibles ni hacen referencia expresa a situaciones concretas de mi organización. Se trata de los elementos, a mi juicio, más universales y, probablemente de mayor interés candente hoy por hoy, en un contexto de prestación de servicios sociales; de forma paralela se apuntan algunas estrategias o vías de actuación que pueden ayudar a gestionar y disolver los obstáculos citados.

GRAFICO 1  
PAPEL DE LA CALIDAD E INNOVACIÓN



### 3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

En nuestro entorno concreto, servicios sociales, hemos de luchar contra algunos antecedentes históricos que no ayudan en el despliegue de sistemas de calidad. Con esto tiene que ver nuestra menor tradición y menor extensión de la cultura del registro, la sistematización de la práctica, la medición de nuestros procesos y resultados y, por ende, de la evaluación.

Tan innegable resulta lo mucho que hemos avanzado en el campo de los servicios sociales en estas materias como que hemos empezado a hacerlo tarde en comparación con otros sectores de servicios y tardísimo en comparación con los generadores de productos.

Paralelamente a esta debilidad corre la de la escasez de cultura de eficiencia. La falta de eficiencia asoma pronto en la generación de bienes y productos, mientras que en la prestación de servicios puede estar mucho más disimulada y/o ser más discreta. No es por mi demostrable más allá del mundo de las impresiones, pero tengo la sensación de que en el mundo de la prestación de servicios, le damos un valor diferente al objeto «una hora» del que en general le dan en el mundo de la creación de productos; a ellos siempre les importa y a nosotros parece que nos sobran, cuando en realidad nuestro principal valor añadido, y cuantas veces el único, es el tiempo. A esto hay que sumar el atraso tecnológico generalizado que adolece el mundo de los servicios sociales, un impedimento más para la gestión de la calidad.

Frente a todo esto pienso que hay que ofrecer y oponer método, herramientas de trabajo y erradicación de la cultura de lo gratis. Esto se traduce en mejorar los procesos de forma metódica, esto es, sistemáticamente y mediante la aplicación de un método probado, eficiente y sostenible. La mejora aislada, puntual, termina perdiéndose como agua en la mano. Y ese método de mejora necesita personas operadoras dispuestas a medir, registrar, evaluar... Salir de la cultura de la inercia del único plano de actuación, hacer, y pasar a una nueva cultura de dos planos, hacer y hacer para hacer mejor. El método también necesita de herramientas, fundamentalmente tecnológicas, por lo que es imprescindible recuperar el terreno perdido (por nunca conquistado) en esta área.

En este epígrafe de dificultades relacionadas con lastres históricos, sin duda el más pernicioso de todos y el que atención más urgente requiere siempre es el de la falta de cultura de eficiencia. Es imprescindible, para poder desplegar sistemas de calidad y, por ende, mejorar los procesos de la organización, erradicar absolutamente la cultura de lo gratis

en la organización (al menos). De corto a largo plazo: no puede existir mejora de procesos, ni gestión de calidad, ni gestión de la calidad, ni resolución de la presión de eficiencia ni supervivencia de la organización mientras no se elimine la cultura de lo gratis en la organización. Efectivamente, nada existe gratis en el proceso de producción de la organización, haga lo que haga y lo haga para lo que/quien lo haga. Por eso cada minuto cuenta; por lo menos alguien en algún lugar está asumiendo y soportando el coste de ese minuto. Y lo que hagamos con ese minuto tendrá un efecto directo en nuestro sistema.

Así, el día que cada integrante de la organización comprende que cada minuto cuenta, la organización está realmente en tarea; y si algún día todos los integrantes de la organización actúan en consecuencia, bueno ese día hay que felicitar a quien corresponda por haber logrado uno de los fines últimos más deseables para ser eficientes.

Tras los lastres históricos, vienen algunos prejuicios, más universales que las anteriores dificultades y de más fácil gestión; es importante identificar las posibles narrativas existentes en la organización acerca de la gestión de los sistemas de calidad. Esta narrativa, en general implícita, puede ser de lo más variada: «calidad=control de costes», «calidad=rellenar papeles», «calidad=certificados de calidad», etc. Deben gestionarse si no queremos terminar durmiendo con nuestro enemigo. Y si existe enemigo el enfoque es incorrecto.

Pueden gestionarse ofreciendo generosas cantidades de información y, sobre todo, ofreciendo «resultados» en la mejora de la eficiencia, siendo éstos directamente atribuibles a la intervención de los sistemas de calidad. Si el beneficio de los sistemas de calidad no puede demostrarse de forma clara, dejan de ser inversión para convertirse en gasto. Esa paradoja sólo puede resolverse eliminando el correspondiente departamento o servicio de calidad, de lo que se deduce fácilmente que los gestores de estos sistemas debemos ser los primeros preocupados por la eficiencia de los mismos y los primeros interesados en demostrar su rentabilidad.

Por último, es imprescindible aludir a algunos obstáculos de carácter fundamentalmente relacional, que pueden oponerse con fuerza e incluso impedir el correcto despliegue de sistemas de calidad.

Es vital un adecuado enfoque y despliegue del liderazgo de los procesos de mejora. Frente a la tendencia de cómoda estanqueidad, «que se ocupe calidad», hay que ofrecer liderazgo descentralizado, dotado de método y herramientas, con una lluvia fina permanente que haga entender a las personas implicadas que en la mejora de procesos no existe el éxito individual, siempre es colectivo y orientado a un beneficio grupal y organizacional. Calidad cataliza la mejora y siente su éxito cuando las



unidades a las que ayuda a mejorar sus procesos de trabajo son y se sienten exitosas en su mejora continua.

#### 4. LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Democratizar la innovación es, a mi juicio, el fin último al que debe aspirar una persona con capacidad de influir en su organización. Por ende, si le estamos asignado a la innovación un papel prioritario a la hora de atender nuevas necesidades y resolverlas con nuevos servicios y productos, hemos de dar la mayor cabida y participación a todos los miembros de la organización.

Innovar no es fácil, requiere inversión, tiempo y esfuerzo y, antes de todo ello, vencer prejuicios históricos que rodean la innovación y la envuelven con un halo de exclusividad y dificultad innecesario.

La innovación no es propiedad exclusiva de nadie, es deseable que sea responsabilidad de todas las personas que componen la organización. Es frecuente que se asocie innovación con genialidad o elevada inteligencia, lo cual nos proporciona a la gran mayoría una racionalización perfecta para no encontrar y desplegar nuevos modos de hacer las cosas, nuevas ideas para resolver nuevos problemas.

En realidad es más acertado vincular innovación con esfuerzo y trabajo planificado; es sumamente improbable que tengamos ideas geniales sobre temas que no dominamos teórica y prácticamente. El despliegue de la creatividad y la innovación a la que puede dar lugar no es una cuestión tanto de genios chisposos como de personas con mucha información interrelacionada de un modo alternativo. Thomas Alva Edison, con la fuerza que le dan sus 1.093 patentes registradas, insistió en esto con sus famosos «Yo no hice nada por accidente, ni tampoco fueron así mis invenciones; ellas vinieron por el trabajo» y «El genio supone un uno por ciento de inspiración y un 99% de transpiración».

El modo regio para, desde el punto de vista relacional, generar una matriz que impulse la innovación es el mismo que el referido al hablar de la calidad: liderazgo descentralizado, responsabilidad grupal y éxito colectivo. Las dinámicas que impulsan la innovación apalancadas exclusivamente en el fomento de la competitividad interna entre miembros de la organización, pueden obtener beneficios elevados a corto plazo pero a medio y largo plazo dejan los sistemas tan desgastados y desconfiados que realmente no merece la pena.

En este sentido es absolutamente necesario generar encuadres de trabajo que faciliten la innovación (libertad creativa organizacional) y

que la impulsen de forma organizada y sistemática, con canales creados *ad hoc* para la generación, análisis, despliegue y evaluación de soluciones novedosas.

Parte fundamental de dichos encuadres de trabajo debe ser el establecimiento de canales de retorno para la persona de la organización que innova y la hace, de modo efectivo, más eficiente. El gozo del beneficio por la innovación debe ser claro y tangible para el que innova; aunque sólo sea como refuerzo positivo por el cuestionamiento de lo propio que lleva asociado el proceso de innovación.