

# LOS SERVICIOS SOCIALES EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

**Juan Carlos Jaramillo Sevilla**

ISCET | Instituto Superior de Ciencias Empresariales e do Turismo

**Melania Coya García**

ISCET | Instituto Superior de Ciencias Empresariales e do Turismo

## **RESUMEN**

El presente artículo ofrece una orientación básica a los alumnos del curso de Servicio Social sobre los procesos de gestión de calidad en las entidades sociales. Muy lejos debería quedar, aunque sigue siendo una realidad, el funcionamiento tradicional de los servicios sociales basados en la falta de calidad. En la actualidad, el nuevo enfoque de las organizaciones sociales y la certeza de que sus clientes son cada vez más exigentes y conscientes de sus derechos, obligan a realizar una intervención estratégica, transparente y eficaz que solo se consigue con una gestión de calidad.

## **PALABRAS CLAVE:**

servicios sociales, procesos de calidad, investigación, innovación, sistemas de conocimiento.

## **ABSTRACT**

This article aims to be a basic guideline for students of Social Service in what concerns the quality management processes in social intervention. The lack of quality is still a reality in the functioning of social services. Today, the approach of the new social organizations and the certainty that social services users are increasingly demanding and aware of their rights, require a strategic intervention, transparent and efficient, which is achieved only with quality management.

## **KEYWORDS:**

social service, quality assurance, research, innovation, knowledge systems.

Actualmente no es fácil saber todo lo que se está haciendo en gestión de calidad (G.C.) en los servicios sociales. Es cierto que el interés por la G.C. es cada vez mayor en este sector, y va en aumento, pero aún no hay criterios unánimes sobre cómo se deben hacer las cosas. La gran diversidad de servicios sociales existentes, y la utilización de diferentes procedimientos de G.C., hacen difícil llegar a un consenso que sería aconsejable.

La G.C. aporta innegables beneficios para las organizaciones de servicios sociales y su implementación presenta unas características específicas que deben tenerse en cuenta. Por ejemplo, los servicios sociales manifiestan falta de agilidad burocrática y rigidez organizacional lo que implica una mayor dificultad en la introducción eficiente de los procesos de calidad. Además, los resultados de la G.C., a diferencia de otras empresas, se notan más a largo plazo, por ello se debe poner mucha más constancia y paciencia. Pero si algo diferencia a las entidades de servicios sociales del resto de organizaciones en la G.C. son dos aspectos: a) el papel que juegan los profesionales que allí trabajan, y b) el hecho de que la acción social trasciende de los “productos que vende” (servicios y actividades) y de los beneficios obtenidos por los promotores, siendo la sociedad la mayor favorecida.

En relación con el primer aspecto, señalar que la implementación de una G.C. debe girar en torno a las personas: los trabajadores. El trabajo social requiere de grandes dosis de vocación personal y profesional y, en este sentido, el salario no es el principal motor de las personas que desempeñan su labor en estas entidades. Es imprescindible, comprender las motivaciones, expectativas y necesidades de los profesionales de los servicios sociales y, sobre todo, de aquellos que están de cara al público. Estos juegan un papel decisivo en la percepción de calidad de los clientes (usuarios, familiares y otras entidades de acción social colaboradoras) y de la sociedad ya que trasladan la imagen de la organización, de los centros y servicios. No se puede esperar un trabajo de calidad si la institución no es capaz de conseguir la realización y satisfacción personal de los trabajadores en su desempeño laboral. Tan importantes son los clientes como las personas que los atienden.

Y reflexionando sobre el segundo aspecto, no podemos reducir la finalidad de la G.C. en una entidad social a la prestación de servicios y la obtención de rendimientos económicos. De hacerse así se estaría considerando a estas organizaciones como empresas orientadas a la “venta” y tratando a los destinatarios como simples consumidores; todo ello las convertiría en puramente asistencialistas y paternalistas. Pero la acción social trasciende a todo esto y busca la interacción con la sociedad, promueve la solidaridad, participación y responsabilidad de los ciudadanos en los asuntos sociales, y pone en marcha estrategias que inciden en actitudes y valores para conseguir que la convivencia e integración social sean una realidad. En definitiva, la G.C. en estas entidades debe articularse sobre el progreso individual y colectivo de toda la sociedad, mucho más allá de los fines estrictamente comerciales.

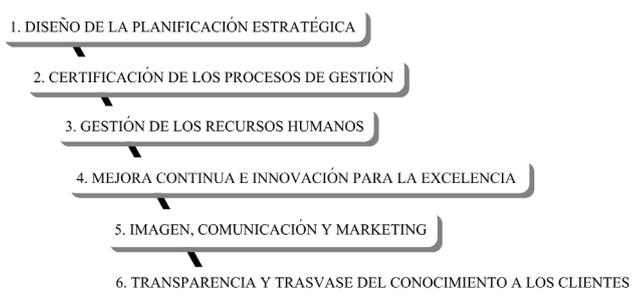
Hoy por hoy, las entidades que gestionan intervención social saben que necesitan introducir conceptos innovadores y desarrollar procesos de G.C. para tener éxito en su misión. Podemos definir la G.C. en los servicios sociales como un conjunto de instrumentos, técnicas y herramientas orientadas a incrementar la capacidad de toma de decisiones de los trabajadores, para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes y la sociedad. Es decir, un intento por invertir la capacidad intelectual y emocional de los trabajadores en la mejora de los procesos en los que participan y en la misión de la institución.

La introducción de procesos de G.C. en las organizaciones no es nueva, su origen se remonta ya a la Segunda Guerra Mundial, cuando Japón en un intento por levantar su economía maltrecha adoptó sistemas de calidad

en sus procesos productivos con resultados brillantes. Esta idea no tardó en transferirse a otros países, llegando a implantarse en Europa en la década de los ochenta. Los modelos de G.C. tuvieron una amplia difusión en los sectores productivos industriales, y su influencia a otros sectores económicos como el comercial, turístico, educativo o sanitario fue mucho más tardía. El momento que marca su transferencia a los servicios sociales se puede encuadrar a principios del siglo XXI, en el año 2000, a partir de la celebración en Madrid de la *Conferencia Europea de Servicios Sociales* que trató extensamente este tema.

Desde entonces se ha debatido en distintos foros europeos sobre la G.C. en los servicios sociales, siendo los sanitarios los más avanzados en la implantación de este tipo de procesos. Pero, como ya comentamos al principio de este artículo, no se puede hablar de un modelo único, aceptado y consensuado, para ser aplicado en los servicios sociales. Ahora bien, es posible ofrecer algunas sugerencias para introducir una G.C. Para ello describiremos a continuación seis etapas por las que podría pasar toda entidad de acción social que desee implantar un sistema de G.C. Estas etapas, suficientemente contrastadas, pueden observarse en la Figura 1.

**Figura 1: Etapas para una gestión de calidad en los servicios sociales.**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Fantova, F. (2005): “Tendencias y apuestas en gestión de calidad para los servicios sociales”. *Boletín del CIES*, 22 [online].

### **1. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PREVIA A LA ACCIÓN SOCIAL.**

Las organizaciones que quieren prestar servicios sociales de calidad nunca deben ofrecerlos sin antes haber realizado una planificación estratégica. La planificación estratégica permitirá, en líneas generales, llevar a cabo una prestación de servicios sociales de calidad, con responsabilidad, eficiencia y coordinación, que detecte alteraciones en las prácticas laborales, identifique puntos críticos e incidencias, corrija anomalías, establezca medidas correctoras y preventivas, proteja datos personales, y custodie los registros y el archivo de la documentación.

El diseño de la planificación estratégica previa a la actuación debe contemplar diferentes aspectos: a) principios de la organización (misión, visión, valores y objetivos); b) identificación de los clientes del servicio; c) análisis del contexto, d) diagnóstico de la organización y puesta en valor del servicio, e) evaluación de los procesos de gestión y del servicio prestado, f) registro y archivo de documentos (Grande, 2002: 35) (Ver Figura 2).

#### **a) Principios de la organización (misión, visión, valores y objetivos)**

Toda entidad de servicios sociales tiene un fin y unos objetivos. El *fin* sería su propia razón de ser, por ejemplo la atención a colectivos desfavorecidos social o económicamente. Por *objetivos* se entienden metas a alcanzar en un

plazo determinado, por ejemplo, procurar alimento durante un año a 355 sin abrigo. Pero una organización social es mucho más que fines y objetivos y debe definir su *misión*, sería algo así como la cultura de la organización: las creencias y valores sobre cómo debe actuarse. Definir la misión de una entidad de servicios sociales es un proceso lento, de mucho esfuerzo y consenso, y este esfuerzo debe empezar por los cargos más altos de la entidad ya que su desarrollo desciende a lo largo del organigrama. Una vez que está definida debe existir coherencia entre la actuación de todos los profesionales de la entidad (cuadros superiores e inferiores) con los planteamientos de la misión (Grande, 2002: 36).

### b) Identificación de los clientes de los servicios

La estrategia utilizada para la identificación de los destinatarios de los servicios es la “segmentación del mercado”. Con esta herramienta se analizan los grupos sociales existentes en el mercado y se van dividiendo en función de sus características hasta llegar al reconocimiento de sus demandas o necesidades. Entre sus ventajas están las de permitir:

- diseñar servicios y programas específicos y especializados y adaptarlos de acuerdo con las características de los clientes.
- aumentar la oferta de servicios y establecer prioridades en función de los grupos identificados.
- aumentar la calidad del servicio y una mejor gestión de la organización una vez que se conocen las posibilidades y oportunidades de intervención.
- identificar a otras empresas de servicios sociales que prestan servicios similares, tanto para colaborar con ellas como para evitar duplicidad de ofertas.

### c) Análisis del contexto

Es fundamental analizar el contexto para tener directrices en el diseño de las estrategias de intervención social. El contexto serían todas las variables, instituciones o situaciones que están en el entorno de la entidad de acción social. Es necesario analizar este contexto periódicamente en todas sus vertientes –la realidad es dinámica–, recogiendo variables de carácter social (estilos de vida), económico (capacidad de gasto, coyuntura...), legal (leyes prestación de servicios sociales), político (bienestar social e ideología), cultural (valores, creencias...), tecnológico (medios técnicos) o demográfico (población, natalidad...).

Figura 2: Etapas de la planificación estratégica previa a la actuación



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Grande, I. (2002): *Marketing de los servicios sociales*. Madrid: Editorial Síntesis.

### d) Diagnóstico de la organización y puesta en valor del servicio

Analizar una organización significa diagnosticarla valorando sus características. El análisis DAFO es el método más

sencillo y eficaz para realizar este tipo de análisis. Ayuda a la organización a identificar sus factores estratégicos críticos para usarlos consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas. Se basa en dos ejes básicos: el análisis interno (liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos) y el análisis externo de la organización (sociedad, sectores y competencia).

Una vez realizado este análisis será necesario poner en valor los servicios que ofrece la organización dotándoles de contenidos y características propias que los diferencien del resto de entidades que ofrecen servicios similares, esto también se denomina como “posicionamiento del servicio”. Con esta estrategia se intentará conseguir que el servicio sea *relevante e importante* en el contexto para satisfacer las demandas sociales, que tenga *características propias y distintivas* que no comparta con otros del entorno, que sea *claro y comprensible* para la sociedad y, en este sentido, que *genere bienestar social* y sea *asequible* para quién lo necesite (Grande, 2002).

#### e) Evaluación de los procesos de gestión y del servicio prestado

Antes de una intervención social la organización debe diseñar una evaluación estratégica para conocer la efectividad de la G.C., durante y después de la prestación de los servicios. La calidad siempre debe ser evaluable y medible. Esta evaluación continua será interna y externa, midiendo a través de “indicadores” perfectamente definidos por la organización, los procesos de gestión implementados para ofrecer los servicios, los resultados obtenidos y la satisfacción percibida por los clientes.

Para realizar este tipo de evaluaciones la entidad debe contar con profesionales capacitados en la investigación social. Estos profesionales tendrán la tarea de diseñar estudios evaluativos (cuantitativos y cualitativos), desarrollar instrumentos de investigación (escalas, cuestionarios, entrevistas, dinámicas grupales, etc.), seleccionar muestras de las áreas, sectores y poblaciones de interés y buscar estrategias para contactar con ellas, aplicar los instrumentos y analizar e interpretar la información recogida (Coya y Jaramillo, 2010).

Dentro de los estudios evaluativos resulta interesante también la puesta en marcha de experiencias comparativas, lo que en ciencias de administración de empresas se ha denominado como *benchmarking*. Esta herramienta permite hacer una evaluación tomando una serie productos, servicios y procesos de trabajo como “comparadores”, siendo éstos los pertenecientes a otros servicios sociales que hayan demostrado ofrecer un excelente servicio utilizando las mejores prácticas en el sector (Fantova, 2004).

Los resultados de la evaluación continua ayudarán a conocer la realidad de la organización, y servirán para orientar la toma de decisiones sobre su G.C. y prestación de servicios, y en su caso tomar medidas correctoras y preventivas para evitar incidencias.

#### f) Registro y archivo de documentos

Toda la información que genere la puesta en marcha de la intervención social tiene que ser cuidadosamente recogida y registrada a través de instrumentos elaborados para tal efecto. Este registro estará formado por documentación personal, de los clientes u otras organizaciones con las que se colabora, y de la prestación del propio servicio, que incluirá información confidencial sobre el diagnóstico y la intervención social. La documentación debe ser archivada exclusivamente por los Responsables Operacionales de Gestión de forma adecuada y segura (carpetas, armarios, soporte informáticos, etc.) para garantizar su conservación y respetar la legalidad (Ley de Protección de Datos de

Carácter Personal). La información en soporte informático tendrá que someterse a copias de seguridad periódicas, de forma que sean recuperables cuando sea necesario. Una G.C. de los registros y archivos no se puede permitir ninguna fisura en la custodia de tal información.

## 2. CERTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS SOCIALES

La G.C. en los servicios sociales puede ser certificada por organismos acreditados oficialmente, públicos o privados. La certificación es una manera de confirmar la capacidad de la entidad para ofrecer un servicio social, de acuerdo con las necesidades del cliente y la regulación legal existente. Para la implantación de un proceso de acreditación, las organizaciones sociales deben contratar los servicios de una empresa de consultoría que será la que oriente y apoye en la introducción y desarrollo de las normas genéricas de la calidad en los procesos de gestión. Esta tarea supone mucho trabajo, pero aquellas entidades que consiguen implementar estas normas y certificar sus procesos de gestión obtienen grandes beneficios. En primer lugar consiguen un importante reconocimiento social y empresarial al ser consideradas entidades de “calidad”, y consecuentemente disfrutan de ventajas como una mayor satisfacción de sus clientes, una mejora considerable de la prestación de sus servicios, una mayor consecución de los objetivos de la entidad o una reducción de las incidencias laborales.

Cuando una entidad recibe una acreditación de G.C. está obligada a *cumplir rigurosamente todas las condiciones de calidad* que dieron origen a su certificación. La certificación es válida por un tiempo determinado y se puede renovar por una auditoría de la entidad certificadora. Con anterioridad a esta auditoría, algunas organizaciones realizan auditorías de prueba para comprobar que las medidas que han adoptado concuerdan con las normas de calidad de la entidad certificadora. Si la agencia certificadora encontrase áreas de incumplimiento en una de sus auditorías daría un plazo a la organización para adoptar las medidas correctivas, sin ello significar la pérdida de la certificación o la continuidad en el proceso de certificación. Sólo, en casos de incumplimiento reiterado y grave, la organización podría perder la acreditación hasta cumplir nuevamente con los requisitos establecidos. En la Figura 3 se puede observar un itinerario general, con sus respectivas etapas, para la acreditación de una organización.

Las organizaciones pueden certificar sus procesos de G.C. *en parte* (algunos procesos) o *en su totalidad* (todo el sistema de procesos) en función de sus características y necesidades. En los servicios sociales resulta más compleja la tarea de certificar la G.C. de todo el sistema, debido a una estructura organizativa y funcional rígida y bastante burocratizada. Pero aun así, lo ideal es hacer una certificación de estas características ya que logrará una mayor articulación de los procesos de calidad aumentando en coherencia, eficiencia, transparencia y coordinación. Con todo ello se conseguirá que los servicios sociales den mejor respuesta al cliente y a su compromiso con la sociedad (Garau, 2005).

Figura 3: Etapas del proceso de acreditación de una organización.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de ENAC (2011): “Proceso de acreditación”. [online] [Fecha de acceso 23 de septiembre 2011]. Disponible en documento “web” <<http://www.enac.es/web/enac/acreditacion-paso-a-paso>>.

A modo de ejemplo, podemos referir la ampliamente conocida familia ISO 9000 que son un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la *Organización Internacional de Normalización* (ISO), a las que pueden optar las entidades que deseen recibir una certificación de estas características. Estas normas recogen tanto el contenido mínimo, como las guías y herramientas específicas de implantación del sistema de G.C. y los métodos de auditoría. Aparecieron en el año 1987, pero verdaderamente se dieron a conocer internacionalmente a partir de su revisión en 1994. Inicialmente estas normas estaban dirigidas a organizaciones que realizaban procesos productivos y, por tanto, su implantación en las empresas de servicios sociales planteaba muchos problemas por la excesiva burocracia. La revisión realizada en el año 2000 de las ISO adaptó estas normas todo tipo de organizaciones, incluidas las que ofrecen servicios sociales. La principal norma de la familia es la ISO 9001:2008 que hace referencia a los requisitos necesarios para la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad.

### **3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS SERVICIOS SOCIALES.**

Como ya comentamos al inicio de este artículo, la G.C. en las entidades sociales debe cuidar de una forma especial sus recursos humanos y desarrollar con sus trabajadores vínculos de bienestar laboral para que las acciones profesionales den una respuesta satisfactoria a los clientes y la sociedad.

Para conseguir este mayor bienestar laboral será necesario establecer valores compartidos en la organización que aúnen la realización personal de los trabajadores con los objetivos de la empresa. Será importante introducir en la organización una “gestión participativa y transparente” a todos los niveles, y trabajar fundamentalmente en dos dimensiones: la dimensión “directiva del trabajo” y la “dirección por objetivos”. Esta es la base sobre la que se asentará toda la G.C.

Las organizaciones sociales, ya sean públicas o privadas, se han estructurado tradicionalmente en “departamentos” controlados por una “dirección jerárquica” transmisora de órdenes y procesos a desarrollar. Esta estructura no ha hecho otra cosa que dificultar el trabajo y la orientación efectiva hacia el cliente y la sociedad. Por ello, se hace necesario el establecimiento de una “dirección por objetivos”, algo íntimamente ligado a los sistemas participativos de trabajo, y vinculado a la G.C., ya que ésta debe ser siempre medible y orientada a la consecución de resultados.

Las entidades dedicadas a la acción social que pretendan una G.C. tendrán que definir claramente sus objetivos, debiendo ser transparentes y comunicables. Han de confiar en la capacidad directiva de sus trabajadores, motivarles, formarles y reconocer los éxitos logrados por éstos de una forma justa y equilibrada. En esta línea, los trabajadores tendrán la capacidad de trabajar en equipo, tener ansias de alcanzar logros, disfrutar con el trabajo bien realizado, poseer motivación intrínseca, y buscar objetivos personales y complementarlos con los de la organización (Coya y Jaramillo, 2010).

Es cierto que actualmente la dirección por objetivos como técnica se encuentra muy superada por modelos más avanzados de G.C., pero lo importante es la filosofía que transmite esta técnica: los trabajadores deben conocer y entender las metas que se quieren conseguir y disponer de herramientas para alcanzarlas a través de la creatividad e innovación.

Desde la perspectiva de las relaciones laborales, otra de las tareas de los procesos de G.C. será dotar de un mayor nivel de coherencia y coordinación entre los profesionales para alcanzar una intervención eficaz y de impacto sobre los clientes y la sociedad. Hay que pensar que la labor de los profesionales de los servicios sociales es altamente compleja porque interactúan directamente no sólo con clientes, sino también con otros organismos adheridos en red que colaboran en proyectos de acción social, y con agentes sociales de muy diverso origen.

En los últimos años por ejemplo, los servicios sociales especializados a nivel sanitario, destinados a la tercera edad y discapacitados, son los que mayor desarrollo han alcanzado en materia de administración adecuada de las relaciones laborales (Del Pozo y Sánchez, 2010). Del mismo modo, se aprecia un avance hacia una mejor y más operativa

administración de las relaciones laborales en algunos servicios sociales básicos locales, como los de ayuda a domicilio, sobre todo porque han desarrollado procesos de G.C. acreditados con las normas ISO de calidad (Medina, 2003). Sin embargo, no todos los servicios sociales especializados son competitivos y eficaces, aún se tiene que trabajar mucho para administrar y optimizar mejor los recursos humanos con la finalidad de que los procesos de G.C. tengan éxito.

#### 4. MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

No basta con implantar una G.C., ni incluso un Sistema de Gestión de Calidad certificado, la calidad tiene que estar permanentemente mejorada. Y para ello, hay que elaborar una *modelo de mejora* bien organizado y cuidadoso, y lo más importante, dinámico, para que no quede obsoleto en el tiempo. La autoevaluación es la base de este modelo de mejora, y debe seguir los siguientes pasos:

- 1º. Definir el problema detectado y establecer los mecanismos para su delimitación y medición.
- 2º. Identificar el origen del problema, establecer posibles soluciones, y escoger la/s solución/es más adecuada/s.
- 3º. Establecer el plan de mejora e implementarlo.
- 4º. Controlar la mejora del problema y realizar los ajustes necesarios a través de una evaluación constante.

La mejora continua debe ir siempre encaminada a lo que se denomina como *excelencia* o *calidad total*. La excelencia es el conjunto de principios, métodos y estrategias orientadas a movilizar a toda la organización para obtener un mayor crecimiento, competitividad y satisfacción de todas las personas y agentes implicados. Si la mejora continua se une a la *innovación* se estará ampliando aún más las perspectivas de la organización. Estos conceptos no se deben confundir. La innovación ambiciona un cambio radical de la forma cómo se están haciendo las cosas, mientras que la mejora sólo persigue una eficiencia más alta. La mejora continua y la innovación deben coexistir ya que algunos procesos dentro de la organización social serán objeto de innovación y otros de mejora continua. Ambos garantizan el futuro de las entidades de acción social pues las sitúan en la excelencia.

#### 5. IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING DE LOS SERVICIOS SOCIALES

Toda organización prestadora de servicios sociales que aspire a una G.C. debe contar con un *plan de imagen, comunicación y marketing*. Este será el único modo de que sus objetivos y misión alcancen la coherencia y eficacia deseadas. Ahora bien, no se puede confundir lo que es la “imagen y comunicación de los servicios sociales” con el “marketing de los servicios sociales”. En la primera radica la supervivencia de la entidad social, será necesaria para justificar su acción, legitimarse socialmente, y obtener la confianza de clientes y sociedad en sus fines y actuaciones. El marketing, por su parte, tiene una mayor orientación a la legitimación del servicio prestado y de la organización. Hablando de campañas de comunicación y publicitarias, decir que las organizaciones prestadoras de servicios sociales no tienen que hacer inversiones carísimas. No pueden, ni deben, compararse con otras entidades de fines comerciales o industriales. En la G.C. de los servicios sociales lo que cuenta es el funcionamiento diario de la organización, lo que se transmite en la cotidianidad, en la vida social: el trato con las personas, los centros, la limpieza, la cartelería, los escritos y noticias, etc. Las campañas publicitarias deben ayudar a reforzar esta imagen -a veces incluso a crear o modificar algunos aspectos de la misma-, a fomentar una idea positiva de la organización, de los servicios que ofrece, y sensibilizar al público como posible cliente activo en la defensa de las causas sociales (García, G-A. y Ramírez, J.M., 2001).

Pero hay algo fundamental en la proyección de una imagen de calidad, y es que los profesionales implicados en la gestión de una entidad social deben tener la suficiente capacidad, formación y experiencia para supervisar y valorar los trabajos que encarguen a empresas especializadas en imagen y comunicación. Nunca se debe dejar en manos de profesionales externos la intencionalidad de la misión y la imagen de la entidad.

El *plan de marketing* también es fundamental para una G.C. en las entidades de iniciativa social. Este plan debe recoger todas las acciones de marketing a poner en práctica para alcanzar una mejor prestación de los servicios sociales. Tiene que hacer referencia a los objetivos que se quieren alcanzar, por lo tanto, debe ser evaluable, medible y contrastable, para confirmar su eficacia. Existen diferentes tipos de marketing:

- *Marketing interno*: dirigido a las personas que trabajan en la entidad de acción social para que entiendan sus objetivos y estén motivadas para realizar su labor con la mayor calidad posible. En este sentido, incluye estrategias para tener en la entidad a los mejores profesionales (claridad en las condiciones laborales, formación continua, reconocimientos justos, alternativas de calidad en ocio y tiempo libre, etc.).
- *Marketing externo*: utiliza diferentes canales de comunicación entre la organización y los diferentes grupos a los que quiere dirigir sus servicios sociales. Se trabaja la identidad corporativa, los eslógans de la campaña, el patrocinio o los productos de regalo publicitario. La forma más operativa de captar la atención de los clientes es a través de los medios de comunicación de masas, y otras técnicas como las ruedas de prensa, la participación en programas de radio o televisión, la publicación de artículos de opinión en revistas y periódicos, la emisión de comunicados de prensa, la realización de reportajes de la institución, del personal contratado y voluntario, etc.
- *Marketing interactivo*: introduce técnicas y actividades que ponen en contacto a los trabajadores de la organización con el cliente. Mejora la capacidad de comunicación y trato, cultiva las relaciones profesionales y de proximidad con los clientes, utiliza estrategias eficaces para la tramitación de quejas, reclamaciones y sugerencias, etc.

## **6. TRANSPARENCIA Y TRASVASE DEL CONOCIMIENTO A LOS CLIENTES**

Es necesario utilizar un método bien estructurado y organizado que reúna, almacene, evalúe y comunique al cliente la información concerniente a los procesos de G.C. implantados en la organización. Habitualmente en los servicios sociales la comunicación cotidiana de esta información se produce bajo formatos de supervisión y sistematización de datos y documentos excesivamente burocratizada y con baja eficacia. Incluso siguen siendo numerosos los profesionales de los servicios sociales que no utilizan las *Tics* en todo su potencial para gestionar la información con agilidad y seguridad (Fantova, 2004). Esta realidad obliga al sector a un tratamiento de la información con mayor eficiencia, claridad y búsqueda de canales próximos y novedosos para el trasvase a los clientes.

### **OPINIÓN CONCLUSIVA**

Los servicios sociales que implementan sistemas de gestión de calidad deben hacerlo en aras de una mejor eficiencia e innovación en el servicio que ofrecen y para una mayor implicación de la sociedad en las causas sociales. Sin embargo, por nuestra experiencia hemos constatado que algunas entidades aplican estos procesos para legitimar actuaciones unilaterales y no consensuadas con los trabajadores, que afectan negativamente a su desempeño profesional, y en consecuencia, al servicio y a los clientes. Estas organizaciones enarbolan emblemas de gestión de calidad transparente, integra, eficiente, participativa y flexible, con el fin de ocultar su poca profesionalidad, intereses espurios, falta de experiencia y/o intrusismo en el sector. Aplican procedimientos excesivamente tecnocráticos dirigidos únicamente al control de los trabajadores y el servicio, que lejos de ser un sistema eficaz de gestión calidad empobrece el vínculo de éstos con la propia organización y los clientes. Toda organización prestadora de servicios sociales que consienta la introducción de un sistema de calidad tiene la obligación de conjugar la dimensión humana con los procesos de gestión técnica de una forma planificada, armoniosa y sincera.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- CÁNOVAS, F. Y PARDAVILA, B. (2004): *La gestión de la calidad en los servicios sociales*. Madrid: IMSERSO.
- COYA, M. Y JARAMILLO, J.C. (2010): “Calidad en investigación social cualitativa”. *Percursos & Ideias Revista Científica – ISCET*, 2 (2ª série online), 29-39.
- DEL POZO, B. Y SÁNCHEZ, M.C (2010): “Trabajando por la calidad desde los servicios sociales básicos”. *Boletín Informativo de Trabajo Social (2009-2010)*, 14.
- ENAC (2011): “Proceso de acreditación”. [online] [Fecha de acceso 23 de septiembre 2011]. Disponible en documento “web” <<http://www.enac.es/web/enac/acreditacion-paso-a-paso>>.
- FANTOVA, F. (2005): “Tendencias y apuestas en gestión de calidad para los servicios sociales”. *Boletín del CIES*, 22. [online] [Fecha de acceso 2 de diciembre de 2011]. Disponible en documento “web” <<http://www.fantova.net/restringido/documentos/mis/Gesti%C3%B3n/>>.
- FANTOVA, F. (2004): “Gestión de calidad en los sistemas de servicios sociales de las comunidades autónomas. Perspectivas generales y propuestas de avance” [online] [Fecha de acceso 6 de diciembre de 2011]. Disponible en documento “web” <<http://www.fantova.net>>.
- FANTOVA, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid: CCS.
- GARAU, J. (2005): *Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales*. Barcelona: Institut de Treball Social i Serveis Socials.
- GARCÍA, G-A. Y RAMÍREZ, J.M. (2001): *Imagen y comunicación en temas sociales*. Zaragoza: Libros Certeza.
- GRANDE, I. (2002): *Marketing de los servicios sociales*. Madrid: Editorial Síntesis.
- MEDINA, M.E. (2003): “La calidad de vida en la gestión de la calidad: el servicio de ayuda a domicilio”. En Setién, M.L. y Sacanell, E. (coords.): *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias*. Valencia: Tirant lo Blanch, 189-196.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES - PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL (2006): *Plan estratégico del tercer sector de acción social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social.