

▣ XV AIEJI ▣ **WORLD CONGRESS** ★ **CONGRÈS MONDIAL**

▣ III ESTATAL ▣ **CONGRÉS DE L'EDUCADOR SOCIAL** ★ **CONGRESO DEL EDUCADOR SOCIAL**

**BARCELONA - 6-9 JUNIO 2001**



## LA CALIDAD

**Ulises Ruiz**

**Auditor de sistemas de la calidad para la Asociación Española para la Calidad (AEC) y la European Organisation for Quality (EOQ).  
Instituto Universitario de Evaluación Sanitaria.  
Universidad Complutense, Madrid (España)**

**CON EL APOYO DE:**



**Socrates**

**PATROCINADO POR:**



## **1. INTRODUCCIÓN**

Con mi participación intento ofrecer la visión que un profesional, perteneciente a un sector distinto al socioeducativo, tiene sobre la gestión de la calidad en organizaciones de servicio, con la esperanza de aportar puntos de vista útiles para la reflexión de algunos de los grupos de trabajo que se reúnen en este congreso.

Ya en vuestro II Congreso Estatal de 1998 en Madrid planeabais la necesidad de conseguir una cultura de investigación y de evaluación que posibilitara una praxis de calidad, y lo proponíais como un posible eje transversal para este siguiente congreso.

Las características de la actividad del educador social ciertamente no facilita la respuesta a esa necesidad. La respuesta a dos preguntas nos puede ayudar a centrar el tema.

¿Qué es calidad en la praxis de los servicios, en general?

Se puede decir que calidad del servicio es hacer lo adecuado de manera adecuada, y se asegura que para saber qué es lo adecuado se debe preguntar al receptor del servicio y "oír su voz".

La calidad, así definida, ¿es aplicable a los colectivos "sin voz"?

En el caso de los educadores sociales, el destinatario del servicio es, en la mayoría de los casos, un cliente cautivo, que por lo general no ha solicitado el servicio del profesional y, por lo tanto, no suele estar en condiciones de reclamar un servicio adecuado. El profesional es, por tanto, el que debería establecer inicialmente los requisitos necesarios para asegurar la calidad de los servicios que presta.

Es el propio profesional el que debe definir los criterios de calidad del servicio y buscar una información válida sobre la calidad de su actuación profesional. Necesita, para ello, establecer indicadores básicos que reflejen los resultados de su actuación y el grado de su propia satisfacción con los procesos que lleva a cabo, así como la satisfacción de aquéllos a quienes va dirigida su actividad.

Es en este marco, pues, donde voy a plantear nuestro enfoque de gestión de la calidad en organizaciones de servicios. Con ello espero facilitar a los profesionales de la educación social una aproximación operativa a los procesos específicos de la acción socioeducativa en cualquiera de sus variantes

## **2. EL CAMBIO EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Entramos en el siglo XXI con una clara orientación hacia la calidad en todos

los aspectos de nuestras vidas. En un entorno cada vez mas global, los consumidores están cada día mejor informados y disponen de mayores alternativas, por lo que su exigencia es creciente y las organizaciones tienen que mejorar su gestión para conseguir satisfacerles.

La calidad ha pasado de ser una característica del producto a erigirse en un objetivo de gestión. Se ha comprobado que las organizaciones capaces de generar los productos o servicios que satisfacen a los consumidores son aquellas que están bien organizadas y que tienen las políticas adecuadas a sus objetivos.

Éstas son las organizaciones que consideran la gestión de la calidad y la política de la calidad como partes integrantes de su estrategia global.

Este giro en la gestión ha sido recogido en los criterios que conforman modelos de gestión aceptados internacionalmente, como son la nueva Norma Internacional ISO 9000:2000 y los llamados modelos de excelencia, de los cuales, el mas cercano a nosotros es el Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM.

Los criterios de estos modelos son aplicables a productos y servicios de sectores que aparentemente nada tienen en común entre ellos, como puede ser un hospital, un banco, un ayuntamiento o una industria aeronáutica. Sin embargo, entendiendo como organización un conjunto de personas que interaccionan para generar un producto o servicio que ofrecen a otra persona o grupo de personas, los principios de gestión de la calidad total son aplicables a cualquier organización de cualquier sector, ya sea industrial o de servicios.

Alcanzar este objetivo requiere un cambio en el enfoque de nuestro concepto de quehacer diario, donde nuestra preocupación sea hacer lo adecuado de manera adecuada.

Ello implica la búsqueda de un denominador común donde se definan los valores nucleares y los elementos clave para conseguir la gestión de la calidad en la totalidad de la organización y el método por el cual la organización aprenda a autoevaluarse y a mejorar. Es lo que se conoce como gestión de la calidad total.

### **3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO**

En 1996 un estudio de la EFER (European Foundation for Entrepreneurship Research) sobre 500 empresas europeas de rápido crecimiento, publicado en *Europe's 500-Dynamic Entrepreneurs The Job creators*, comprobó que más del 90% estaban comprometidas en garantizar la calidad de sus productos y el 50% de ellas tenían establecido un sistema para la calidad en la línea de la ISO 9000, que consideran como un paso necesario para alcanzar otros niveles,

por medio de acciones de mejora.

Un año mas tarde, la DG III Industria, de la Unión Europea, publica un estudio sobre 35 empresas europeas, que, guiadas por los principios de mejora y aprendizaje continuos inherentes a lo que se conoce como gestión de la calidad total, han conseguido mejoras sustanciales en su organización y en sus resultados, integrando la gestión de la calidad en la gestión global de la organización. Se trata de organizaciones industriales y de servicios, tanto privadas como públicas, grandes y pequeñas.

Los resultados del análisis de estas empresas, coinciden con los resultados de otras empresas en países desarrollados, que también han introducido como paradigma de gestión la mejora continua. Todas ellas han establecido unos valores nucleares y unos elementos estratégicos clave para llevar a cabo su gestión, que les son comunes y que reflejan tanto los criterios de normas internacionales como la ISO 9000:2000, como los componentes de los modelos de excelencia antes mencionados de la organización.

### **3.1. Valores nucleares de la gestión de la calidad total**

La gestión de la calidad total busca la mejora continua de la organización apoyándose en unos valores nucleares, como son: mejora de procesos, enfoque en el cliente, fomento del desarrollo personal, incentivación de la innovación y el aprendizaje, y en unos elementos estratégicos necesarios para su aplicación.

3.1.1. *Enfoque en los procesos organizativos.* Los procesos entendidos como combinaciones de actividades que añaden valor deben comprenderse, controlarse y mejorarse. Se acepta que todo proceso genera un producto que puede ser tangible como un objeto, o intangible como un servicio. Cuando se habla de producto, se incluyen los servicios y el servicio se entiende como producto.

El enfoque en los procesos plantea la gestión de los mismos como un pilar básico para la gestión óptima de la organización. Permite conocer cómo se hace el trabajo, de qué manera se controla y cómo se puede mejorar, con lo que se consigue un aprendizaje continuo. Es lo que se alcanza con la autoevaluación.

Controlando, gestionando y mejorando los procesos se garantiza la calidad de sus productos y se genera una cultura de autoevaluación en una organización, que aprende así a gestionar sus procesos y a desarrollarse. Los sistemas para la gestión de la calidad como el descrito en la Norma Internacional ISO 9000:2000 facilitan la consecución de este objetivo.

3.1.2. *Enfoque en el cliente externo (final).* Los procesos son diseñados y mejorados por quienes los realizan, en consideración a la perspectiva del

cliente final, externo a la organización y receptor de los servicios que la organización presta.

La organización debe, por tanto, conocer la voz de sus clientes, sus opiniones, sus expectativas y sus necesidades, para orientar sus procesos a satisfacerlas, dentro de sus posibilidades, y traducir esa información en mejoras y ajustes internos.

Por su parte, la organización debe informar a sus clientes finales sobre su oferta de servicios y sus posibilidades para satisfacer demandas no consideradas en esa oferta.

La oferta diseñada para satisfacer al cliente final, de acuerdo con las posibilidades de la organización como proveedor y aceptada por el cliente debidamente informado, se conoce como acuerdo proveedor-cliente.

El acuerdo proveedor-cliente es básico para conseguir calidad en la gestión. Es decir, la organización sólo está obligada a satisfacer aquellas expectativas creadas por ella misma con conocimiento de causa y, por otro lado, el cliente sólo puede exigir que se cumpla la oferta hecha por la organización y aceptada por él.

El respeto de este acuerdo debe ser mutuo. Tanto la organización como el cliente deben exigir su cumplimiento. La organización debe establecer los mecanismos necesarios para conocer y dar respuesta a las reclamaciones de sus clientes, tanto en beneficio del cliente como en el suyo propio. Las reclamaciones deben servir para orientar las mejoras y la respuesta apropiada debe aumentar la satisfacción de los clientes.

3.1.3. *Enfoque en el cliente interno (personal)*. Las personas son el recurso fundamental de una organización, ya que la organización funciona gracias a la actividad de las personas que la componen y a los procesos que éstas generan. La gestión adecuada de las expectativas, las necesidades y las opiniones del personal son, por tanto, una prioridad absoluta para conseguir una cultura de mejora en la organización.

La gestión del personal debe orientarse a su desarrollo y satisfacción dentro de las coordenadas y objetivos de la organización.

Estas coordenadas y objetivos deben ser conocidos por todas las personas de la organización por medio de un sistema de comunicación eficaz, de tal manera que puedan participar con motivación en las acciones de mejora.

La participación motivada requiere delegación de responsabilidad, que debe llevar aparejada la delegación de autoridad. El control, la gestión y la mejora de los procesos debe ser responsabilidad de quienes lo realizan, los propietarios del proceso. Para ello, las personas tienen que saberse

responsables de sus actividades y, por lo tanto, de los procesos y productos que generan.

No hay que olvidar que la actitud del personal, en su interacción con los clientes finales de la organización, es reflejo de la interacción que tiene la organización con el personal como su cliente interno. En esta interfaz organización-cliente final es donde se producen los llamados "momentos de la verdad", que identifican y definen la calidad de la gestión de la organización.

3.1.4. *Enfoque en el aprendizaje.* Una organización que controla y mejora sus procesos con autoevaluaciones periódicas por personal motivado genera una cultura de aprendizaje continuo, que autoalimenta la necesidad de mejora. Se convierte así en una "organización que aprende".

Para llegar a ser una "organización que aprende" debe disponer de:

- *Un sistema de información* con capacidad para traducir:
  - *Los resultados de las mediciones* y análisis de los procesos
  - *los datos de los clientes y proveedores*
  - *Las ideas de sus empleados* en acciones de mejora realistas (y revisión de los resultados).
- *Un sistema para formar a los empleados*, y motivarlos en su desarrollo personal, en el marco de los objetivos y valores de la organización.
- *Un sistema de comunicación* con capacidad de motivar y hacer participar a todas las personas de la organización en la planificación y consecución de objetivos y mejoras en sus procesos de trabajo, en el marco de la planificación estratégica de la organización.

Se trata de establecer una base firme de innovación y mejora continua de los procesos. Para conseguirlo, se necesita generar estructuras y sistemas que puedan ser utilizados por todas las personas de la organización, al objeto de conocer y analizar sus propios procesos de trabajo.

El aprendizaje conlleva innovación. Una "organización que aprende" es capaz de permitir que se lleven a cabo experimentos autónomos y pensar de forma colectiva.

### **3.2. Elementos clave para la gestión de la calidad total**

Los factores críticos de éxito en la gestión de la calidad total para conseguir la mejora continua residen en la combinación que cada organización lleve a cabo, o pueda llevar a cabo, de cuatro elementos estratégicos: encuadre, alineación, despliegue y mejora.

3.2.1. *Encuadre.* Encuadre se refiere al establecimiento de una misión, una visión, unos valores y unos objetivos que permitan el enfoque de la energía y los esfuerzos de toda la organización.

Genera un sentimiento de pertenencia a la organización, facilita compartir unos mismos valores y permite coordinar la autonomía creativa de los propietarios de los procesos con la dirección estratégica de la organización.

3.2.2. *Alineación*. Es resultado del encuadre y establece la coordinación por diseño de los objetivos estratégicos con los sistemas y procesos de la organización, haciendo énfasis en el control de los procesos.

Dados unos ciertos objetivos estratégicos, todos los niveles, sistemas y procesos de la organización, para ser coherentes, deben ser alineados de acuerdo con las interdependencias existentes entre ellos.

Los principios de trabajo (orientación al proceso enfocado en el cliente) tienen que alinearse con los sistemas organizativos. Los procesos organizativos en general implican varias funciones, por lo que es necesario crear grupos/equipos multidisciplinarios para su mejora, y el enfoque en el cliente requiere sistemas de evaluación y recompensa adecuados.

3.2.3. *Despliegue de políticas/planes estratégicos*. Dentro del encuadre definido por la organización y estableciendo la alineación necesaria se elaboran los objetivos concretos, que van a permitir generar planes y acciones en todos los niveles de la organización.

Este despliegue fomenta la participación de las personas y facilita la convergencia de acciones en la totalidad de la organización.

3.2.4. *Mejora continua*. Es el resultado de las acciones desplegadas en toda la organización como consecuencia de la autoevaluación. Requiere medir, corregir y revisar los procesos como parte integrante de las actividades diarias, consiguiendo optimizar la acción organizativa y la comunicación en todos sus niveles.

Las acciones de mejora deben seguir un ciclo en espiral continua, que se conoce como ciclo de mejora continua, constituido por cuatro pasos: planificar, ejecutar, verificar y actuar PEVA, (en inglés PDCA: *Plan, Do, Check, Act*).

Toda acción de mejora debe de planificarse y, una vez realizada, debe comprobarse la consecución de los objetivos buscados, tras lo cual, si se han conseguido los objetivos se establecen las normas necesarias para su establecimiento como nuevo proceso de la organización; y en caso contrario, se reinicia el ciclo, planificando una acción de mejora rectificadora.

En cualquier caso, todos los procesos de una organización son mejorables continuamente, ya que tanto los condicionantes internos como los externos varían continuamente. Esta incertidumbre permanente obliga a lo que se conoce como gestión de contingencias, en donde el enfoque de mejora continua tiene su mayor justificación.

### **3.3. Resultados de la gestión de la calidad total**

Se ha comprobado que la gestión de la calidad total, estableciendo sistemas de gestión de la calidad para conseguir una cultura de mejora continua, redundan en un mejor funcionamiento de la organización y en mejores resultados de las actividades de la organización.

*3.3.1. Mejor funcionamiento de la organización.* El enfoque organizativo necesario para conseguir la mejora continua, por medio de la gestión de la calidad en la totalidad de la organización, redundan en un mejor funcionamiento de toda la organización.

Conlleva un aumento de su coherencia y flexibilidad con una traducción de conceptos a la práctica diaria, por medio de métodos y herramientas normalizadas, que simplifican los procesos, y permite la coexistencia de pensamiento colectivo y experimentación autónoma.

Se generan así y se transmiten nuevos valores, que impulsan la renovación de la organización.

*3.3.2. Mejores resultados de proceso.* Los sistemas de gestión de la calidad son herramientas que ayudan a hacer lo adecuado de manera adecuada, con lo que la organización mejora su funcionamiento. Ello conduce, por un lado, a una disminución de los costes operativos y a la mejora de los productos, resultado de los procesos organizativos; y por otro, a la satisfacción de los clientes externos e internos, con los consecuentes beneficios financieros, si es que existen.

## **4. PERSPECTIVAS DE FUTURO**

Las organizaciones que pretenden alcanzar la mejora continua requieren establecer los vectores necesarios para el cambio y aplicarlos con participación de toda la organización.

Estas organizaciones han comprobado que el liderazgo es un elemento ineludible para conseguir el cambio de cultura y establecer la mejora continua. El liderazgo se entiende como el compromiso explícito de todos los niveles directivos de la organización, con los valores considerados como nucleares para la gestión de la calidad total.

En la actualidad, la gestión de la calidad total, como paradigma para conseguir la mejora continua de la organización, dispone de dos importantes palancas reconocidas internacionalmente: la Norma Internacional ISO 9000:2000 y los modelos de excelencia para organizaciones (Baldrige en EE.UU. y EFQM en Europa).

Es imprescindible que los líderes de esas organizaciones, que pretenden conseguir la mejora continua, estén familiarizados con estas dos importantes

ayudas para su gestión.

#### **4.1. Norma Internacional ISO 9000:2000**

La nueva Norma Internacional ISO 9000:2000 está estructurada en dos normas coherentes entre sí. La Norma 9001:2000 ofrece los estándares para diseñar y establecer sistemas de gestión de la calidad en cualquier organización; y la Norma 9004:2000, explicita las directrices basadas en esos estándares para implantar la mejora continua como cultura de la organización.

Como innovación, este par de normas coherentes, aprobadas por la ISO en diciembre del año 2000, aplican un enfoque de gestión de la calidad y de mejora continua, que incluye los valores nucleares de la gestión de la calidad total comentados previamente.

La norma se ha reorientado en cinco apartados referentes a: los sistemas de gestión de la calidad, la responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, la realización del producto/servicio y la medida, análisis y mejora para converger con los modelos de excelencia; y establece cláusulas que permiten una aproximación estandarizada a la gestión de los sistemas de la calidad y la mejora continua.

#### **4.2. Modelos de excelencia**

Los modelos de excelencia, y en particular, el Modelo Europeo de la EFQM, preconizan una serie de criterios también basados en esos valores nucleares de la gestión de la calidad total. Estos criterios hacen énfasis en: el enfoque de procesos, el enfoque al cliente, la participación de todo el personal, la toma de decisión fáctica, la mejora y aprendizaje continuos, la colaboración con los proveedores, y el liderazgo.

Como consecuencia de esa convergencia se plantea un enfoque integrador, en el cual se alcanzaría de forma progresiva la cultura de mejora continua de la calidad en la organización.

A este enfoque integrador se han unido muy recientemente dos metodologías llamadas estratégicas, el cuadro de mando integral (en inglés *Balanced Score Card*) y la estrategia Seis Sigma (en inglés *Six Sigma-Breakthrough Strategy*).

El cuadro de mando integral (CMI) analiza las perspectivas económicas y no-económicas de la organización, engarzándolas por causa-efecto. Se integra en el modelo de excelencia como herramienta de priorización estratégica. Mientras que el modelo evalúa cómo la organización define y gestiona su planificación estratégica, el CMI aporta el enfoque estratégico para priorizar la acción y destinar los recursos, garantizando su desarrollo.

La metodología Seis Sigma mide los procesos críticos de la organización para reducir los errores a 6-sigma (3,4/millón), en busca de CERO ERRORES y, al reducir los costes de no-calidad por medio del control de los procesos críticos, conseguir el mejor coste-beneficio.

### **4.3. Enfoque integrador**

La aplicación de la Norma ISO 9000:2000 y del modelo de excelencia, puede ser simultánea o secuencial, y el camino se puede iniciar con la norma o con el modelo indistintamente.

Si se inicia con el modelo, como actualmente está ocurriendo en muchas organizaciones, pronto se evidencia la necesidad de gestionar los procesos, para lo cual la Norma ISO 9000:2000 es de gran ayuda.

Si se empieza con la norma, como primer paso se establecería un sistema de control y garantía de la calidad en los procesos, implantando sistemas de gestión de la calidad apoyados en la ISO 9000:2000. En un segundo paso se iniciaría el camino hacia la excelencia, tomando como referencia los criterios de uno de los modelos de excelencia existentes. Algunas organizaciones tienen capacidad para iniciar los dos niveles simultáneamente, el de control y garantía de calidad, y el de mejora y excelencia.

## **5. CONSIDERACIONES FINALES**

La gestión de la calidad y la mejora continua son aplicables a cualquier organización de servicios con voluntad de ofrecer un servicio de calidad y de mejorar continuamente. En este caso, parecen encontrarse los profesionales de la acción socioeducativa, y a ellos se dirigen estas consideraciones finales.

Es obvio que tanto la aplicación de la Norma ISO, como la de los modelos de excelencia, al buscar la mejora continua de la organización requieren mecanismos de autoevaluación y auditoría para su establecimiento y desarrollo.

El camino hacia la mejora continua, por medio de la gestión de la calidad total, requiere un conocimiento previo de los conceptos básicos y la implicación explícita de los responsables de la organización (entiéndase también grupos multidisciplinarios y responsables de centros), en el cambio de cultura necesario.

El proceso se inicia con la autoevaluación de la organización. La autoevaluación busca en primera instancia, un diagnóstico de la estructura y funcionamiento de la organización, identificando los procesos clave, es decir, aquellos que son indispensables para cumplir los objetivos establecidos por la organización.

Una vez identificados los procesos clave, deberá establecer las áreas de

mejora y los mecanismos de control de los procesos, así como los indicadores de resultados mas apropiados.

El sistema de información y comunicación necesario para gestionar los procesos clave deberá ser una prioridad para la organización. Este sistema debe de ser capaz, por una parte, de recoger la "voz del cliente", tanto del cliente interno (los profesionales de la acción socioeducativa), como del cliente final (el sujeto receptor de esa acción). Por otra parte, el sistema debe ser capaz de recoger y procesar la información necesaria para gestionar los procesos socioeducativos, a través de los indicadores que se establezcan como los más adecuados.

La gestión de los procesos, en cualquiera de los ámbitos de la acción socioeducativa, va a permitir asegurar la calidad de esa acción y garantizar la posibilidad de su mejora, con la plena participación de todos los profesionales involucrados en ella.

Como conclusión, podemos aventurar que la calidad del trabajo del educador social puede controlarse y mejorarse, siguiendo los vectores de la gestión de la calidad total y la mejora continua apuntados en esta intervención.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Ed. Díaz de Santos S.A.

La calidad en la gestión de servicios es la clave para conseguir la satisfacción de los clientes. Se entiende por calidad en la gestión de servicios la habilidad para entregar lo que se ofrece, habiendo determinado en primer lugar, qué es lo que se puede ofrecer.

Tras siete años de investigaciones sobre calidad del servicio, los autores han constituido un modelo que permite alcanzar el equilibrio entre las percepciones del usuario de un servicio en particular y su necesidad de dicho servicio. El planteamiento teórico, facilita una visión profunda sobre las expectativas de los clientes y sobre la prestación de los servicios.

El modelo propuesto controla cinco atributos de la calidad de gestión de servicios: fiabilidad, empatía, seguridad, capacidad de respuesta y elementos intangibles, que permiten comparar las percepciones y las expectativas de los consumidores de los servicios.

Francisco Javier Lloréns Montes (1996). *Medición de la calidad de servicio: una aproximación a diferentes alternativas*. Universidad de Granada.

La calidad de servicio es un concepto intangible y complejo, difícil de definir y medir, como consecuencia de la producción y recepción simultánea del servicio.

Sin embargo, la medición de la calidad del servicio es la clave estratégica para alcanzar la calidad por los proveedores de los servicios.

En este estudio se reúnen y revisan las conceptualizaciones y actuaciones operativas que se han realizado en torno a la calidad de servicio y se contrastan las diferentes alternativas de medición propuestas hasta el momento mediante un estudio empírico

---

Este proyecto se ha llevado a cabo con el apoyo de la Comunidad Europea

El contenido de este proyecto no refleja necesariamente las opiniones de la Comunidad Europea, ni implica ninguna responsabilidad de su parte