

Gestión de calidad en la acción voluntaria

Fernando Fantova (*)

INTRODUCCIÓN

En diversas ocasiones (1), nos hemos aproximado al tema de la gestión de las organizaciones voluntarias que hacen intervención social (2) intentando, en todo caso, sostener la afirmación de que una recepción crítica y una aplicación activa de las propuestas de la denominada *gestión de calidad* pueden resultar provechosas en el ámbito de la acción voluntaria (3). Nuestra intención, en esta ocasión, es volver sobre la cuestión para compartir nuevas reflexiones que hemos ido elaborando al hilo de nuestro trabajo de consultoría con organizaciones no lucrativas de intervención social en los últimos años (4).

(*) Consultor de Organizaciones Voluntarias (ffantova@euskalnet.net).

¹ Ver FANTOVA, F. *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid, CCS, 2001. Sobre la misma temática ver VERNIS, A. y otras. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao, Deusto, 1998.

² Una interesante discusión del concepto de intervención social en LAPARRA, M. y AGUILAR, M. Intervención social y exclusión. En CÁRITAS. *Actas del simposio. Políticas sociales contra la exclusión*. Madrid, 1997, pp. 91-94 o en AZNAR LÓPEZ, M. Aspectos jurídicos de los servicios sociales: de la referencia constitucional a la legislación ordinaria. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 2001, num. 30, pp. 55-86. Ver también, CASADO, D. y GUILLÉN, E. *Manual de servicios sociales*. Madrid, CCS. También, para lo que tiene que ver con la intervención social desde el tercer sector: CASADO, D. *Imagen y realidad de la acción voluntaria*. Barcelona, Hacer, 1999.

³ Queremos resaltar la aportación de autores que analizan críticamente la realidad del tercer sector y llaman la atención sobre la urgencia estratégica, entre otras cosas, de una mejora en la gestión de las organizaciones voluntarias. Ver MARBÁN, V. y RODRÍGUEZ CABRERO, G. El voluntariado: prácticas sociales e impactos económicos. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Número extraordinario*, 2001. (www.mtas.es); MONTSERRAT, J. Las ONL ante el reto de la economía mixta del bienestar. *Economistas (Colegio de Madrid)*, 2000, año XVIII, num. 83, pp. 18-29; RODRÍGUEZ CABRERO, G. y MONTSERRAT, J. (dirs.). *Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo*. Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, 1996.

⁴ Una versión de este artículo fue presentada en las VIII Jornadas sobre Organizaciones Voluntarias, organi-

Y para empezar les propongo que dediquemos un minuto a reflexionar sobre cómo se plantea la cuestión de la calidad en el escenario de la acción voluntaria y la acción social. Si nos refiriéramos al concepto de calidad en un sentido amplio o general, es decir, en el sentido en el que la palabra aparece recogida en un diccionario, cualquiera de nosotras y nosotros puede afirmar que se trata de una palabra que se ha utilizado siempre por parte de las organizaciones voluntarias. Sin embargo, hoy en día, normalmente, cuando hablamos de calidad estamos utilizando la palabra con un sentido más estricto o específico.

Hablando de calidad en este segundo sentido habría que señalar que el concepto aparece en nuestro discurso debido, por decirlo así, a un *contagio*, a una influencia recibida desde otros ámbitos diferentes del nuestro. Todo lo que rodea a la palabra calidad, es decir, el discurso y las herramientas de la denominada *gestión de calidad* (5), proceden en buena medida del mundo de las empresas con ánimo de lucro y del campo de la gestión empresarial conectada con él. Recibimos unos discursos y herramientas que se presentan como útiles para dar respuesta a una serie de necesidades o retos de nuestras organizaciones y nos toca adaptarlos y combinarlos con otros discursos y herramientas propias de otras tradiciones que llegaron antes o después al mundo de la acción voluntaria o que nacieron y se desarrollaron en él.

Eso es lo que hemos intentado y estamos intentando hacer (6): absorber toda la riqueza y

zadas por el Real Patronato sobre Discapacidad y La Asociación para la Formación Social en Madrid los días 17 y 18 de julio de 2002. Preparamos esa intervención a la vez que escribíamos un artículo para la revista Documentación Social en la que aparecerá publicado un texto en buena parte coincidente con éste que ofrecemos.

⁵ No vamos a extendernos aquí en la presentación de referencias acerca de la gestión de calidad. Se puede visitar www.efgm.org; www.infonomia.com; www.aec.es; www.aenor.es; www.euskalit.net. Un buen manual reciente puede ser MORENO-LUZÓN, M.D. y otros. *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid, Pearson Educación, 2001.

⁶ Son varios los esfuerzos, muchas veces convergentes los que en diversos países, se están realizando en lo que

el estímulo que proviene de las propuestas de la gestión de calidad realmente existente e intentar reconstruir sus conceptos y herramientas junto con otros conceptos y herramientas de muy diversa procedencia. Examinemos, por tanto, algunas de las aportaciones principales de la gestión de calidad (7) y presentemos la manera en que estamos aplicándolas y combi-nándolas con otras en los procesos de intervención social en los que se involucran las organizaciones no lucrativas.

ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS Y GRUPOS INTERESADOS O IMPLICADOS

Si hay una idea que se repite insistentemente en las propuestas de la gestión de calidad es

tiene que ver con la gestión de calidad de los procesos de intervención social y acción voluntaria. Algunas pistas pueden ser: ALSS. Le «regole» per la qualità dei servizi sociali. *Autonomie Locale e Servizi Sociali*, 1999, vol. 22, num. 2, pp. 275-281; DICKENS, P. *Quality and excellence in human services*. Chichester, Wiley, 1995; EVERS, A. y otras. *Developing quality in personal social services. Concepts, cases and comments*. Aldershot, Ashgate, 1997; GARAU, J. *Guía para la implantación de la norma ONG con calidad. Una iniciativa para aumentar la calidad de los servicios sociales de las ONG de España*. Barcelona, INTRESS; GARDNER, J.F. y NUHLER, S. *Quality performance in human services. Leadership, values and vision*. Baltimore, Paul H. Brookes, 1999; MARTÍNEZ MORENO, A. Condiciones de calidad en servicios de apoyo a personas. En FAJARDO, I.G. y otras. *Gestión de servicios de apoyo a personas. Cuatro monográficos*. Valencia, Fondo Social Europeo/ADAPT, 1997, pp. 141-175; MEDINA TORNERO, M. La gestión de la calidad y el marketing en los servicios sociales. En *La Cristalera*, 1999, num. 8, pp. 13-25; OSTG (Quality Standards Task Group)/NCVO (National Council for Voluntary Organisations). A «white paper» on quality in the voluntary sector. London, 1998; SACANELL, E. El concepto de calidad en la gestión de los servicios sociales. *Zerbitzuan*, 1994, num. 26, pp. 63-88; SALVADOR, M.J. Los retos de la calidad en los servicios sociales. *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 2000, num. 50, pp. 27-53; SLUYTER, G.V. (ed.) *Total Quality Management in mental health and mental retardation*. Washinhgton, AAMR, 2000. En Internet, visitar www.ongconcalidad.org; www.feaps.org; www.sis.net; www.nisw.org.uk; www.ukc.ac.uk/PSSRU; www.the-council.org;

⁷ Hemos escogido aquellos rasgos que nos parecen más característicos. Castells, por ejemplo, cuando habla de la empresa-red observa la continuidad entre las propuestas de la calidad total, la gestión del conocimiento (Nonaka) y lo que él está observando en el contexto de la globalización. Se refiere a «siete tendencias fundamentales: organización en torno al proceso, no a la tarea; jerarquía plana; gestión en equipo; medida de los resultados por la satisfacción del cliente; recompensas basadas en los resultados del equipo; maximización de

la de la *orientación al cliente*. Este principio suele presentarse unido al de *orientación a los resultados*. La gestión de calidad, al igual, por ejemplo, que el denominado *enfoque marketing* (8) insiste en que la búsqueda constante de la satisfacción de las necesidades o deseos de las y los clientes (y su *fidelización*, el conseguir su fidelidad) es la clave central para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Cada organización habrá de comprender adecuadamente quiénes son sus clientes, es decir, con quiénes obtiene resultados, a quiénes afecta su actuación, quiénes hacen posible su funcionamiento, y obrar en consecuencia.

Desde nuestro punto de vista este principio puede encajar perfectamente en la cultura y en la práctica de las organizaciones voluntarias que hacen intervención social. Se ha dicho, por ejemplo, que lo que caracteriza a muchas organizaciones del tercer sector es su fuerte orientación a las necesidades de sus destinatarias, sin la deriva que en ocasiones impone el afán de lucro (e incluso de beneficio económico a corto plazo) que buscan muchas empresas o la hipoteca que puede representar la rigidez burocrática de muchas administraciones públicas. En todo caso, utilizando la terminología que las viejas cartillas militares utilizaban para el *valor el combate*, no nos atrevemos a decir, ni mucho menos, que a las organizaciones voluntarias la orientación al cliente *se les supone*. Sus potenciales *ventajas competitivas* han de actualizarse y cultivarse.

Ahora bien, ha de entenderse que la interpretación de este principio adquiere connotaciones diferentes en actividades que se rigen por la demanda solvente en un régimen de mercado y en las que intentan regirse por las necesidades sociales. Frecuentemente las organizaciones no gubernamentales intentan dar respuesta a necesidades sociales que pueden ser más o menos sentidas por las personas o las comunidades pero acerca de las cuales existe un criterio normativo establecido política, administrativa o técnicamente.

Ahora bien, hay que reconocer que envueltos en la capa de ese criterio normativo, en muchas ocasiones hemos usurpado derechos y espacios de las personas con las que hemos trabajado.

los contactos con los proveedores y clientes; información, formación y retención de los empleados en todos los niveles». en CASTELLS, M. *La era de la información: economía, cultura y sociedad. Vol I: La sociedad red*. Madrid, Alianza Editorial, 1996, p. 192.

⁸ Ver KOTLER, P. y otras. *Introducción al marketing. 2ª edición europea*. Madrid, Prentice Hall, 2000.

De ahí que no nos vengan mal, posiblemente, algunas dosis del énfasis que la gestión de calidad pone en la satisfacción de las y los clientes, de forma que combinemos siempre la apuesta por la que denominaríamos *calidad técnica* con la apuesta por la *calidad percibida*. En la intervención con personas con discapacidad van cobrando fuerza en nuestro entorno las propuestas que vinculan la calidad de la gestión organizacional y la calidad de la atención con la *calidad de vida* de las personas, entendida ésta como un concepto fuertemente ligado a:

- la autodeterminación,
- los procesos participativos de planificación centrada en la persona,
- la identificación y consecución de logros basados en preferencias y proyectos personales, y
- la medición de la satisfacción de las y los clientes incluso en casos de personas gravemente afectadas (9).

En todo caso, las personas que gestionan organizaciones voluntarias han de comprender adecuadamente cuál es, para su caso particular, el conjunto de destinatarios y destinatarias, el sistema-cliente o, por decirlo de una tercera manera, la red de personas y grupos interesados o implicados (*stakeholders*). Un mismo proceso de intervención social, pensando en un ejemplo, puede estar afectando, entre otras y otros, a:

- aquellas personas que toma como usuarias o destinatarias directas,
- sus familias,
- la comunidad en la que opera,
- organizaciones presentes en esa comunidad,
- las administraciones públicas o empresas privadas que colaboran financieramente con la actuación,
- las propias personas que trabajan en la organización de forma voluntaria o remunerada.

Todos esas instancias o agentes son clientes del proceso y el proceso ha de producir efectos

en todos ellos o ellas. Y no olvidemos frecuentemente los intereses y expectativas de esas destinatarias y destinatarios de la intervención social son divergentes y nos colocan ante situaciones paradójicas o conflictivas. Orientarse a las y los clientes y orientarse a los resultados será gestionar adecuada y eficientemente en ese contexto paradójico y conflictivo sin que se produzca una sobreadaptación a ninguna de las instancias o agentes y respondiendo siempre a la razón de ser y a la esencia de la acción voluntaria.

EVALUACIÓN CON DATOS

Un segundo subrayado de la gestión de calidad es el que a veces se presenta bajo expresiones como *gestión basada en la evidencia*. Se propone a las organizaciones que obtengan y procesen información (no sólo económica) que permita mejorar la calidad de la toma de decisiones. Se critica el hecho de que el denominado control de gestión sea en realidad un mero control presupuestario y se propone incorporar prácticas de evaluación más compleja. Se afirma que será esta evaluación constante, basada en hechos, la que permitirá conocer en qué medida la organización esta orientada a sus clientes.

Ciertamente en este terreno los sectores educativo, sanitario y de la acción social cuentan con una tradición y con un instrumental más potente que el mundo empresarial lucrativo al uso. Nos referimos a todo el campo de lo que se ha dado en llamar evaluación de programas (10) en el que encontramos abundante inspiración y orientación a la hora de establecer indicadores y estándares y, en definitiva, a la hora de obtener y procesar información para producir descripciones, análisis y valoraciones acerca de los diferentes eslabones de la cadena de la intervención social:

- necesidades,
- recursos,
- diseños,
- procesos,
- productos,
- resultados,
- impactos.

⁹ Una interesante recepción de estos y otros enfoques puede encontrarse en ELORRIAGA, J. El camino de la Fundación Tutelar Gorabide hacia la calidad. En VERDUGO, M.A. y JORDÁN DE URRÍES, F. (coords.). *IV jornadas científicas de investigación sobre personas con discapacidad. Apoyos, autodeterminación y calidad de vida*. Salamanca, Amarú, 2001, pp. 177-192.

¹⁰ Recomendamos, por escoger dos introducciones, AMEZCUA, C. y JIMÉNEZ LARA, A. *Evaluación de programas sociales*. Madrid, Díaz de Santos, 1996; NIRENBERG, O. y otras. *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Paidós, 2000.

Basándonos en nuestra experiencia y reflexión diríamos que a la hora de evaluar una de las cuestiones críticas a manejar tiene que ver con la inevitable tensión entre fiabilidad y validez. Para incrementar la validez (correspondencia entre la medida y el fenómeno que medimos) tendemos a construir más indicadores y más complejos, por decirlo así. Sin embargo para incrementar la fiabilidad (capacidad de una medición para ofrecer resultados iguales en varias mediciones) tendemos a buscar menos indicadores y más simples, para, por decirlo así, facilitar las labores de obtención y procesamiento de la información.

En esta y en otras cuestiones tenemos mucho que experimentar y aprender y, en muchos casos, seguimos teniendo pendiente la asignatura de desarrollar y utilizar sistemas de evaluación de nuestra acción voluntaria. El peor indicador es el que no se pone y la peor evaluación es la que no se hace. Las propuestas y el instrumental al uso en el campo de la evaluación de programas pueden ser, posiblemente, enriquecidas y mejoradas, quizá simplificándolas, haciéndolas más participativas e introduciendo en mayor medida, junto a elementos de carácter normativo, la perspectiva subjetiva de todas las personas que participan en los procesos. La evaluación de programas puede ser saludablemente *contaminada* con aportaciones provenientes, por poner varios ejemplos, del control de gestión, de la investigación-acción, de los diversos tipos de auditoría, de la sistematización de experiencias o de los procesos de investigación y desarrollo. Veremos como, en realidad, encontramos en las diferentes propuestas conceptos y esquemas muy similares.

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

La práctica de la evaluación, tal como la hemos presentado, configura organizaciones sensibles a los cambios en el entorno y en su interior. Esta sensibilidad, permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y necesita, correlativamente, de una capacidad de orientación y reorientación de la marcha de la organización. Los modelos de gestión de calidad, en buena medida, se están refiriendo a esta capacidad de adaptarse y adelantarse cuando hablan de *gestión estratégica*.

A nuestro juicio, las propuestas del pensamiento estratégico (que, a veces se presentan bajo la etiqueta de *marketing estratégico* (11)) pueden hacer mucho bien en un entorno en el que son frecuentes la atomización, el clientelismo y el cortoplacismo. La urgencia y variabilidad de las

necesidades y retos a los que hemos de dar respuesta en esta que podemos llamar *sociedad del riesgo* o *sociedad del conocimiento* (12), nos obliga a incorporar la dimensión estratégica a nuestro trabajo. Sólo un tercer sector con visión y capacidad estratégica construirá su espacio diferenciándolo del de las administraciones públicas, las empresas con ánimo de lucro o la comunidad.

Propuestas como, por ejemplo, la del *cuadro de mando integral* (13) intentan ayudar a gobernar las organizaciones partiendo de la utilización sistemática de algunos indicadores, tomando en consideración la misión, visión y valores de la organización y sus *factores clave de éxito* e incorporando cuatro perspectivas complementarias a la hora de definir los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas (la financiera, la del o la cliente, la de los procesos internos y la de la innovación y el aprendizaje).

Los conceptos y herramientas de planificación a las que estamos más acostumbrados en el sector voluntario provienen de mundos como el de la *programación educativa* o el de las *políticas públicas* clásicas. Es conveniente, desde nuestro punto de vista, sin perder la dimensión operativa de los procesos de planificación, incorporar en mayor medida una perspectiva estratégica que nos ayude a prever y constatar los efectos deseados y no deseados de nuestra actuación en términos de *capital social*, es decir, de:

- *capital* estructural (procesos y tecnologías),
- *capital* relacional (posicionamiento, vínculos e imágenes) y
- *capital* cognoscitivo, emocional y cultural (actitudes, competencias y valores) (14).

GESTIÓN POR PROCESOS

Sea como fuere, por importantes que resulten la evaluación y la planificación sistemáticas

¹¹ Un manual muy completo: LAMBIN, J.J. *Marketing estratégico*. Madrid, McGraw-Hill, 1995.

¹² Una reflexión muy sugerente sobre la tarea emancipatoria en la sociedad del conocimiento en ASS-MANN, H. *Placer y ternura en la educación. Hacia una sociedad aprendiente*. Madrid, Narcea, 2002.

¹³ KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. *El cuadro de mando integral*. Barcelona, Gestión 2000, 1997; KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, Gestión 2000, 2001.

¹⁴ Por otra parte, en materia de planificación se produce el mismo fenómeno de confusión e incomunica-

en las organizaciones, no cabe duda de que ninguna actividad es sostenible y eficiente si los procesos no se van estabilizando, si no se van generando unas estructuras. Muchas actividades en la vida de las organizaciones no son objeto de planificación y evaluación constante en la medida en que los procesos se estructuran, sea de manera informal (diríamos, como *rutinas*) o de manera formal (por ejemplo en organigramas o procedimientos).

Desde nuestro punto de vista es enormemente saludable y sugerente el énfasis que la gestión de calidad pone en comprender a las organizaciones como grandes procesos que obteniendo diferentes tipos de recursos del entorno (hablaríamos de recursos humanos, económicos, materiales o informacionales) desembocan en la entrega de productos y servicios a las destinatarias y destinatarios (o, en términos más amplios, en la producción de efectos en el entorno). La gestión de la calidad entendida como una forma de *gestión por procesos* brinda conceptos y herramientas para describir (y eventualmente mejorar) ese proceso que es la organización y cada uno de los procesos que cabe encontrar en el *mapa de procesos* de la organización, entendidos como *cajas* dentro de la gran *caja* que es la organización. Y como cajas que, a su vez, pueden ser abiertas para encontrar dentro nuevas cajas y así sucesivamente (respetando también, al menos hasta cierto punto, las *cajas negras* de las metodologías o tecnologías de cada profesión). La mejora de un proceso, por modesto que sea, puede ir *tirando* de otros y ser el primer paso para la introducción de la organización en una dinámica de *mejora continua*.

Rescatar una parcela del territorio organizacional y describirla como *proceso* supone, por ejemplo, referirse a cuestiones como:

- los insumos o recursos que utiliza o consume (y quién es su proveedora o proveedor);

ción entre modelos que evocábamos al hablar de evaluación. Pongamos como ejemplo el sistema de planificación conocido como *enfoque del marco lógico*. En muchas organizaciones no gubernamentales de cooperación al desarrollo es considerado como el sistema de planificación y se manifiesta una actitud refractaria a la incorporación de otras aportaciones. Sin embargo, en el ámbito de los servicios sociales es prácticamente desconocido y no se aprovecha lo que pueda tener de interesante un modelo de tan extendida utilización internacional. Ver, por ejemplo, NORAD. *El enfoque del marco lógico. Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*. Madrid, Universidad Complutense de Madrid/CEDEAL, 1993.

- su razón de ser (el efecto que produce en las destinatarias o destinatarios y quiénes son éstas y éstos);
- su producto (o entregable material, si existe);
- las actividades (o subprocesos) que lo componen (con sus tiempos, responsables, características y conexiones entre unas y otras);
- los indicadores y estándares de calidad asociados a recursos, proceso (actividades), producto o resultados del proceso; y
- la persona (y, eventualmente, el equipo) responsable.

Con todo, hay que decir que en el campo de la ciencia de la gestión y en la gestión de calidad frecuentemente se aborda la cuestión de las estructuras y los procesos como si ésta no fuera uno de los nudos gordianos de la teoría de la organización y de la teoría social en general (15). Desde nuestro punto de vista estructura y proceso no son sino dos caras de la misma moneda y tan válido y útil puede resultar entrar a estudiar y mejorar una organización a través de sus procesos como a través de su estructura (siempre y cuando comprendamos que la estructura formal no es sino una parte de la estructura de una organización) (16).

Construir y reconstruir comprensivos y versátiles esquemas o mapas mentales de lo que es una organización (nuestra teoría de la organización) (17) constituye una inestimable ayuda para identificar continuamente oportunidades y propuestas de mejora y encontrar y mantener el grado adecuado de estandarización o formalización de los procesos y estructuras. Despilfa-

¹⁵ Interesantes consideraciones sobre la integración acción-estructura y también sobre la integración micro-macro en RITZER, G. *Teoría sociológica moderna*. Madrid, McGraw-Hill, 2001, pp. 443-515.

¹⁶ Hablando de estructura organizacional hemos de referirnos siempre al maestro: Henry Mintzberg. Visitar www.henrymintzberg.com.

¹⁷ Permítanos el lector que le coloquemos en la que denominaremos *pista chilena* y le recomendemos la lectura de algunos autores que, a nuestro juicio, están haciendo interesantes aportaciones a la teoría de la organización, en muchos casos desde una nueva versión de la *teoría de sistemas*. Ver, por ejemplo, RODRÍGUEZ, D. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile, 2001 o ECHEVERRÍA, R. *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Buenos Aires, Granica, 2000. Ambos autores se sitúan en la perspectiva abierta por los biólogos, también chilenos, Humberto Maturana y Francisco Varela (MATURANA, H. y VARELA, F. (1996): *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento humano*. Madrid, Debate) y el sociólogo ale-

ramos recursos y generamos conflictos por no dedicar un tiempo a pactar y escribir cómo hacemos las cosas. Sin embargo, en otras ocasiones cometemos el error disfuncional de querer atrapar en documentos saberes y prácticas que se resisten naturalmente a ello.

En este contexto nos parece especialmente útil el concepto de *cadena de valor* (18) aportado por Porter. Forman parte de la cadena de valor las actividades o subprocesos típicos (operativos) de un proceso, así como otras actividades o subprocesos (que podríamos llamar *de gestión*) y cada uno de esos eslabones debe añadir valor. Este concepto, a nuestro juicio, nos ofrece un interesante marco de referencia siempre que identifiquemos los diferentes tipos de valor (no es lo mismo valor económico que valor social) que aportamos.

RELACIÓN Y PARTICIPACIÓN

El quinto y último de los elementos principales que, desde nuestro punto de vista, subraya la gestión de calidad es el de la participación de las personas de las organizaciones en su gestión. Sin esta implicación de las personas, se dice, no será posible la mejora continua y la satisfacción de las y los clientes que buscamos (19).

Ciertamente se diría que en este punto la gestión de calidad viene a reivindicar un elemento que ha sido y es central en la acción voluntaria. La acción voluntaria no es sino una forma de participación social frecuentemente orientada, como proceso de intervención social, a incrementar la relación, la participación, la inclusión, la integración social. Y para poder hacerlo los propios procesos de acción voluntaria e intervención social no pueden, a nuestro juicio, sino ser relacionales, participativos, inclusivos, integradores.

Las personas involucradas en los diferentes procesos que conforman nuestras organiza-

ciones se dedican en buena medida a comunicarse con diversas interlocutoras e interlocutores, intercambiando información y construyendo, destruyendo o reconstruyendo *estructuras de relación*. Estructuras que son incluyentes o excluyentes, participativas o impositivas. Y ahí, afirmamos nosotros, lo crítico no será el contenido de nuestro discurso sino las propuestas de relación en las que participemos y que realicemos, los procesos de participación e inclusión que seamos capaces de activar y empujar o los procesos de marginación o exclusión en los que seamos protagonistas o cómplices. Siendo conscientes de que, desde cualquier posición se pueden activar dinámicas de inclusión que no sabemos hasta dónde podrán llegar. Y que desde cualquier posición podemos desencadenar dinámicas excluyentes que no sabemos hasta dónde podrán llegar (20).

Diríamos entonces que el énfasis que la gestión de calidad pone en el trabajo en equipo y en un liderazgo favorecedor del desarrollo de las personas y sus competencias (suele hablarse de *empowerment* o empoderamiento) casa a la perfección con las mejores tradiciones y prácticas de la acción voluntaria. Como casa la creciente valoración que se hace de los *activos intangibles* de las organizaciones desde perspectivas como la de la *gestión del conocimiento* o el *aprendizaje organizacional*, perspectivas interesantes que apoyadas en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación deben contribuir a incrementar la conectividad, la autorregulación y la innovación en las organizaciones voluntarias.

Estamos convencidos de que las organizaciones voluntarias que hacen intervención social tienen ante sí el reto de construirse y presentarse socialmente como espacios y procesos para las alianzas y las sinergias, para la inclusión y la participación, para el aprendizaje emocional, cognoscitivo y cultural, para el rescate de las personas, de todas las personas, que tienen un valor al que no se puede poner precio (21).

mán Niklas Luhmann (LUHMANN, N. (1998): *Complejidad y modernidad: De la unidad a la diferencia*. Madrid, Trotta).

¹⁸ Ver HAX, A. y MAJLUF, N. *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Barcelona, Granica, 1997, pp. 157-158.

¹⁹ Remontándonos a los orígenes del movimiento de la *calidad total* podemos recordar cómo en el Japón de los años cincuenta Taiichi Ono en Toyota rompe con la especialización, linealidad y rigidez de la fábrica taylorista y, por ejemplo, proporciona a cualquiera de las trabajadoras o trabajadores la posibilidad de parar el proceso de producción. Este sistema pronto permite mejoras extraordinarias de productividad. Ver ESCOHOTADO, A. *Caos y orden*. Madrid, Espasa Calpe, 1999, pp. 339-341.

²⁰ Recuérdese el *efecto mariposa* que hace referencia al artículo escrito por Edward Lorenz con el título «¿El movimiento de las alas de una mariposa en Brasil puede provocar un tornado en Texas?». Se sugiere visitar www.complejidad.org. Un buen resumen en MORIN, E. *La mente bien ordenada*. Barcelona, Seix Barral, 2000, pp. 123-127.

²¹ Para ello lo fundamental no es que la inspiración o el apoyo venga de la mano de una proveedora o proveedor que se presente bajo una u otra etiqueta, sino, justamente, de su calidad.