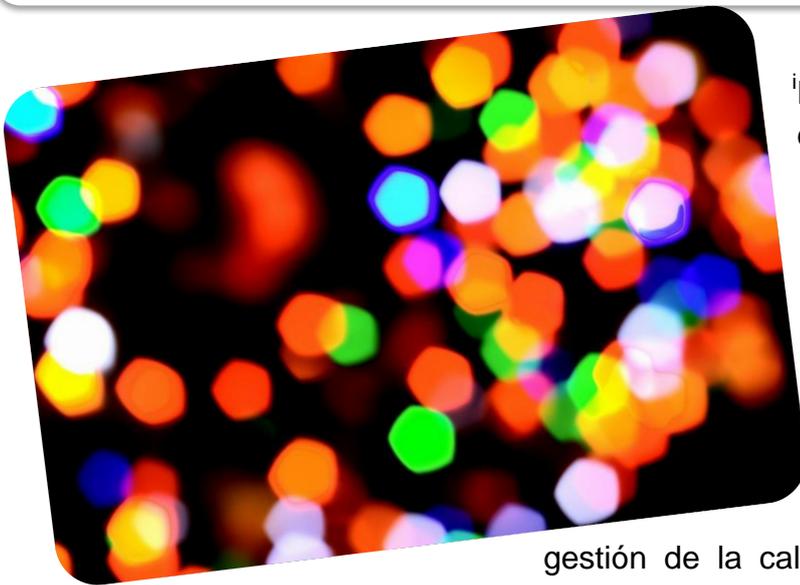


¿SE PUEDEN “GESTIONAR” LOS PROCESOS DE TRABAJO CON PERSONAS EN LA INTERVENCIÓN SOCIAL?



Hoy en día es habitual que la mayoría de las organizaciones de intervención social, públicas o privadas, hayan desarrollado experiencias (que oscilan entre tímidas tentativas hasta largos y costosos procesos de trabajo) de aplicación de la denominada **metodología de la “gestión por procesos”**.

Y es que los diferentes sistemas de gestión de la calidad (EFQM, gama de normas ISO, modelo Premie, norma ONG con calidad, etc.) otorgan a los procesos la consideración de eje vertebrador sobre el que pivotar la estrategia de la organización para que efectivamente se obtengan los

resultados esperados. Las administraciones públicas, además, están realizando en los últimos años importantes esfuerzos por homogeneizar los procedimientos de atención en la prestación de servicios de responsabilidad pública en el marco del Sistema Vasco de Servicios Sociales.

Pero no es objeto de esta reflexión describir el por qué y la metodología de puesta en marcha de un sistema de gestión por procesos (ya recogido, en parte, en la publicación del OTS de noviembre de 2007 “Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social”), **sino reflexionar en relación a algunos de los tropiezos y, aunque nos cueste reconocerlo, auténticas malas prácticas, en la aplicación de esta herramienta de gestión.**

1. La calidad no es un acto. Es un hábito. (Aristóteles, 384 – 322 a.c.)

Una vez identificados los procesos clave en una organización, el siguiente paso suele ser reflexionar y decidir su enfoque, es decir, su finalidad, las actividades/tareas que la componen, personas que intervienen, recursos necesarios... y todo ello se recoge en lo que algunas organizaciones llaman “Documentación del proceso”, “Ficha del proceso” o “Ficha técnica”. Y en este momento es cuando **corremos el peligro de pensar que ha finalizado el trabajo**, cuando ni tan siquiera se podría decir que hemos dejado atrás la casilla de salida. Las personas de la organización tienen sus propias dinámicas y estilos de trabajo que no se modificarán con el envío de un e-mail con instrucciones y el adjunto con el procedimiento diseñado, y mucho menos si no han participado de la reflexión en relación al proceso.

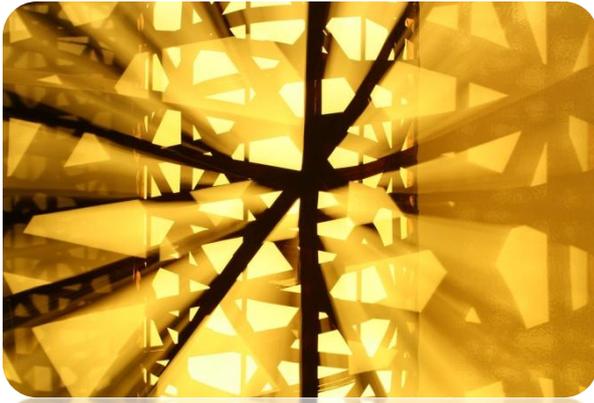
En la revisión del modelo de excelencia EFQM realizada en el año 2013, el concepto fundamental “*Gestionar por procesos*” pasa a denominarse “*Gestionar con agilidad*”. Lo que pretende transmitir esta modificación es que **la estructura de procesos**, lejos de ser un resultado final a alcanzar, **debe ayudar a responder con eficacia, eficiencia y sobre todo agilidad a un entorno interno y externo que hoy en día se caracteriza por su especial variabilidad**. Y si no lo hace, es que está mal diseñado. O que no se ha revisado/actualizado (es decir, no se gestiona a través del ciclo PDCA – planificar, desarrollar, evaluar y ajustar), por lo cual ha caducado. Que hoy en día, **ha podido convertirse**, por lo tanto, **en un obstáculo para una adecuada gestión de la organización** en lugar de un apoyo.



También en el marco del nuevo Modelo vasco de Gestión Avanzada (recientemente impulsado por Euskalit en colaboración con Gobierno Vasco y las tres diputaciones forales) **los procesos se presentan como una vía, un recurso, una herramienta de gestión...** al servicio de los 6 grandes elementos del modelo, que son lo verdaderamente esencial del mismo: la estrategia, los clientes, las personas, la sociedad, la innovación y los resultados.

2. “La sabiduría inútil solo se diferencia de la tontería en que da mucho más trabajo”. Proverbio

Quién no se ha encontrado – como ciudadana, como usuario,...- con sistemas de gestión rígidos, muy burocratizados, en el que **los pasos del procedimiento a seguir aportan escaso o ningún valor al resultado final** que esperamos obtener (cuando no lo dificultan expresamente), con un personal de intervención distanciado de las personas destinatarias



(ocupado en seguir un guión de entrevista en lugar de iniciar una conversación cercana, o más preocupado por catalogar nuestras respuesta en una lista preestablecida de opciones que en escuchar/entender nuestro relato...), sistemas de gestión en los que los procedimientos han dejado de ser un medio para transformarse en un fin en sí mismo y **en el que ya casi nadie recuerda cuál era la finalidad que se esperaba obtener, la necesidad que se deseaba satisfacer, la expectativa o demanda a la que se pretendía dar respuesta.**

3. “Lo esencial puede estar permanentemente amenazado por lo irrelevante”. Pérez Fernández de Velasco, J.A. “Gestión por procesos”, 2009

Como resultado de lo anterior, es habitual que en la puesta en marcha de un modelo de gestión por procesos adecuado (es decir, adaptado a la estructura organizativa, participado tanto por el personal trabajador como por los propios colectivos destinatarios, alineado con la estrategia y coherente con los valores de la entidad) se encuentre con la **oposición de muchas personas** que aludiendo a las malas prácticas de excesiva rigidez procedimental vividas, **se resisten a considerar como válida cualquier herramienta de estandarización en el ámbito de la intervención social.**

Y tienen su parte de razón. En nuestro ámbito los procesos auténticamente “clave”, tienen un marcado carácter relacional, una natural resistencia a la formalización...

Por ejemplo, tratemos de hacer el ejercicio de **trasladar la creación del vínculo entre profesional y persona destinataria a un flujograma** o diagrama de proceso tradicional y obtendremos o bien un raquítico esquema que no nos aporta nada (planificar el encuentro, desarrollarlo, evaluarlo...), o bien un detallado listado de acciones (mirar a los ojos,... escuchar manifestando atención e interés a través de nuestros gestos ,... reducir la distancia,... aumentarla,... asentir con la cabeza, emitir el sonido “Mmmmm, Mmmmm” cada diez segundos...) que nos hará sonrojar a su finalización.

Por eso, en ocasiones, **lo que acabamos haciendo es: obviar estos procesos clave** (la construcción del vínculo/relación de ayuda, la contención y soporte emocional, la prevención y reducción de daños, la escucha activa, la orientación en situaciones de crisis...); e identificar dentro del proceso de “Intervención” aquellas tareas más relacionadas con la gestión de los casos (diseño, seguimiento y evaluación de la herramienta “plan de atención”) que con la intervención en sí. Y si a ello añadimos que la intervención será uno más entre otros procesos operativos (recepción, valoración inicial, diagnóstico, orientación a recursos,

salida...), y a su vez en el marco de un mapa de procesos general de la organización, **habremos reducido a un minúsculo rectángulo azul la auténtica razón de ser de nuestra organización.** Es lógico que la sensación final al ver el resultado obtenido nos decepcione y creamos que no ha recogido el sentido de nuestro trabajo, el auténtico valor de nuestra intervención.

¿Debemos por ello rechazar de base esta metodología? Antes de contestar, recordemos también **los peligros de dar por supuesto la adecuación y eficacia de la intervención de cada profesional en un marco de escasa o ninguna homogeneización.**

En algunas organizaciones, es cierto, se cuenta con una reflexión compartida en relación al modelo de intervención, y con apoyos en forma de supervisión a la labor de las y los profesionales. Pero en otras se “obvian” o dan por supuesto las competencias profesionales requeridas, la **coherencia de los estilos individuales con el enfoque propio de la organización**, la diversidad de dichos estilos a la hora de dar a las personas atendidas el **mismo trato, dedicación y esfuerzo** para llegar a los resultados esperados, **independientemente del profesional o la profesional concreta** que les haya sido asignada.

Caben destacar en este sentido la recopilación y análisis de **buenas prácticas de aplicación de la gestión por procesos** en el marco de un modelo de calidad adaptado a organizaciones de intervención social realizada por Galván y Martínez *apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito FEAPS*, 2012) en el que presentan experiencias de diseño de los procesos en las que se ha entendido “*la naturaleza compleja de la interrelación en la prestación del servicio y la incluyen de alguna manera*”.

De alguna manera, es decir, en la medida de lo posible, buscando ese **punto intermedio entre: a) la estandarización de procesos** que pierden su sentido al estandarizar (porque es como tratar del que el cubito de hielo siga siendo cubito de hielo a temperatura ambiente); b) **y la arbitrariedad del dejar hacer** a los estilos individuales de cada persona de la organización (como ejemplo ilustrativo de este funcionamiento, en una organización la gerencia comentaba que sus trabajadores/as eran incapaces de describir su intervención más allá del “*pues hablamos, me va contando..., yo le comento,...*”, que cada despacho se había convertido en un pequeño “*reino de taifas*” donde nadie más que el o la propia trabajadora decidía sobre el para qué y el cómo de su intervención).

Cuando el diseño de los procesos se orienta a la mejora de la calidad de vida y tiene en



cuenta el comportamiento ético de la organización: **acepta la naturaleza relacional e individualizada de sus procesos clave**; y es capaz de respetarla y a la vez establecer el alcance, posibles metodologías y resultados esperados de la intervención en el marco de un modelo o “marca” propia de la organización y/o del sector.

4. “Voy a hacer un pronóstico: Puede pasar cualquier cosa”, Roy Atkinson.

Finalmente, una última aportación para la reflexión en relación a lo que habitualmente denominamos “**Gestión de las personas**”, entendiendo como tales a los y las trabajadoras de la organización, e incluyendo también, en ocasiones, al voluntariado en el alcance de este proceso que habitualmente se identifica como estratégico.

¿Se gestionan las personas? ¿Igual que como se gestiona el presupuesto o el material de oficina?

La consideración personalizada coherente con un estilo de gestión que sitúe a las personas en el centro de la gestión de la organización y que respete su diversidad dificulta, de nuevo en este ámbito, la homogeneización de dichos procesos de atención. De nuevo nos encontramos con resistencias a la estandarización, de nuevo nos encontramos con el peligro de formalizar demasiado los procesos y caer en la excesiva burocratización de los mismos.

Deberemos tener en cuenta que dentro del colectivo de personas que componemos las organizaciones hay órganos de gobierno, dirección, equipos de gestión, personal de atención directa..., con funciones diferentes, diferentes capacidades y responsabilidades en relación a la toma de decisiones, etc.

Las competencias, actitudes, valores... de las personas alimentan las de la organización y también, en cierto modo, son recursos para ella. La organización tiene que garantizar una gestión adecuada de las competencias que tenemos las personas, para ser más eficaz y eficiente.

Pero las personas en sí mismas (no sus capacidades...) **nunca deben entenderse como un "recurso"** (ni tan siquiera el principal recurso de la organización, como suele decirse).

La gestión de personas debe ser no sólo una gestión de los recursos (competencias, conocimientos, valores...) que las personas aportan a la organización, sino también una gestión de los **procesos de atención a las personas** (la captación/selección, la acogida/entrada a la entidad, la formación, el seguimiento de su desempeño profesional...) que, a la postre, son las que, de distintos modos, construyen la organización, **porque permiten que respire, porque crean y alimentan los proyectos que dan sentido a la entidad**, la gobiernan en el marco de su misión, se relacionan e intercambian saber hacer, etc.

Más allá de un cambio en la utilización de los conceptos (“*gestión de los recursos humanos*”, “*gestión de las personas*”, “*gestión de los recursos de las personas*”, “*gestión de los procesos de atención a las personas*”...) **el principal debate en este punto tiene que ver con el valor que se otorga a las personas de la organización** (que puede o no ser coherente con el posicionado de forma pública) **y la ponderación que realicemos de los diferentes colectivos que componen el conjunto de personas**. El modelo de gestión siempre será un reflejo, formalizado o no, expresado con mayor o menor claridad, de la respuesta que le demos a esta cuestión.

Gehiago sakontzeko / Para profundizar

>> **EUSKALIT.** “Modelo vasco de gestión avanzada”, Ed Euskalit, Bilbao, 2014 Disponible [Online](#)

>> **OTSBIZKAIA** “Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social” Ed. OTSBIZkaia, Bilbao, 2007 Disponible [Online](#)

>> **FEAPS,** “Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito FEAPS” Ed. FEAPS, Madrid, 2012. Disponible [Online](#).

>> **PÉREZ, J.A.** “Gestión por procesos”, , ESIC EDITORIAL, 2009

>> **OTSBIZKAIA.** En La sección de “buenas prácticas” se puede encontrar la descripción de diferentes experiencias de gestión por procesos por parte de organizaciones del Tercer Sector de Acción Social. <http://www.3sbizkaia.org/Menu.aspx?s=190>

OTSBizkaia-aren Jarduerak / Actividades del OTSBizkaia



Vitoria-Gasteiz

Eguna:

Maiatza 27ean

Lekua:

Aldabe Gizarte Etxean

(Arriagako Atea, 1)

Ordutegia:

10.00 - 13.00

Izen-emateak: e-mail

bidez: promocion@3sbizkaia.org

Halaber, Facebooken bidez kontakta dezakezu gurekin:

<http://www.facebook.com/3sbizkaia>

Kontaktatzeko pertsona: Raúl Castillo. Tel.:
94.400.99.99

(adierazi izena, abizenak, erakundea eta kontakturako datuak –telefonoa edo helbide elektronikoa-) (PLAZA KOPURU MUGATUA)

Vitoria-Gasteiz

Día:

27 de Mayo

Lugar:

Centro cívico Aldabe

(Portal de Arriaga, 1-A)

Horario:

De 10.00 a 13.00

Inscripciones: por e-mail

a: promocion@3sbizkaia.org

También puedes contactar con nosotros a través de Facebook

<http://www.facebook.com/3sbizkaia>

Contacto: Atn. Raúl Castillo. Tlf:

94.400.99.99

(Indicando nombre, apellidos, organización y datos de contacto –telf. o mail-) (PLAZAS LIMITADAS)



Donosti-San Sebastián

Eguna:

Ekaina 3ean

Lekua:

ONCE ARETOA

Etxaide kalea 14

Ordutegia: 10.00 - 13.00

Izen-emateak: e-mail

bidez: promocion@3sbizkaia.org

Donosti-San Sebastián

Día:

3 de Junio

Lugar:

ONCE ARETOA

Calle, Etxaide 14

Horario: De 10.00 a 13.00

Inscripciones: por e-mail

a: promocion@3sbizkaia.org

Halaber, Facebooken bidez kontakta dezakezu gurekin:

<http://www.facebook.com/3sbizkaia>

Kontaktatzeko pertsona: Raúl Castillo.

Tel.: 94.400.99.99

(adierazi izena, abizenak, erakundea eta kontakturako datuak –telefonoa edo helbide elektronikoa-) (PLAZA KOPURU MUGATUA)

También puedes contactar con nosotros a través de Facebook

<http://www.facebook.com/3sbizkaia>

Contacto: Atn. Raúl Castillo. Tlf:

94.400.99.99

(Indicando nombre, apellidos, organización y datos de contacto –telf. o mail-) (PLAZAS LIMITADAS)



i

1 Imágenes de Esparta, DavidJGB,Dade [Dies Irae], e i k o.(perfiles de Flickr) respectivamente.
<http://www.flickr.com/creativecommons/>