

Trabajo Social y Gestión de la Calidad

*Transformar organizaciones,
una misión muy posible*

* * * * *

*M^a Victoria Ochando Ramírez
Universidad Internacional de la Rioja*

*Laura Esteban Román
Universidad de Valencia*

Colección Trabajo Social, 18

Directora de la colección: *Josefa Fombuena Valero*

© Ochando Ramírez, M^a Victoria.
Esteban Romani, Laura.

© De esta edición:

Nau Llibres

Periodista Badía 10. 46010 València
Tel.: 96 360 33 36
Fax: 96 332 55 82
E-mail: nau@naullibres.com
web: www.naullibres.com

Diseño de cubierta y maquetación:
Pablo Navarro y Artes Digitales Nau Llibres

Ilustración de la cubierta:
[flashvector] / Depositphotos.com

ISBNs Nau Llibres

ISBN_papel: 978-84-19755-91-9
Depósito Legal: V-2153-2026
ISBN_ePub: 978-84-19755-92-6
ISBN_mobi: 978-84-19755-93-3
ISBN_PDF: 978-84-19755-94-0

Impresión: Podiprint

Nau Llibres apoya las leyes de propiedad intelectual que protegen a los creadores de contenido, fomentan la diversidad de ideas, estimulan la creatividad y favorecen el desarrollo de nuestra sociedad. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin autorización previa. De esta forma, usted está respaldando a los autores y permitiendo que Nau Llibres continúe publicando libros. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita utilizar algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 27204 45).



Índice

¿Por qué este libro?	9
1. Marco organizacional	11
1. Cultura organizacional en el ámbito social.....	12
1.1. Concepto y niveles de profundidad.- 1.2. ¿Por qué es tan difícil cambiar la cultura organizacional?	
2. Claves del análisis organizacional	17
2.1. Partes y coordinación de una organización según Mintzberg.- 2.2. Evolución de la estructura de una organización.- 2.3. Ampliando el análisis organizacional desde una perspectiva ecosocial	
3. El rol del liderazgo en las organizaciones sociales	25
4. Liderazgo emocional: las neuronas espejo en acción	27
5. Ejercicios para reflexionar	30
6. Ideas clave.....	31
2. Modelos de calidad, certificación e impacto en el Trabajo Social	33
1. Modelos de sistemas de gestión de calidad en el ámbito social ...	33
1.1. Normas ISO.- 1.2. Modelo EFQM.- 1.3. Modelos específicos.- 1.4. Certificación para los modelos de sistemas de gestión de calidad	
2. Casos de éxito y buenas prácticas	43
2.1. Entidades certificadas con el Modelo EFQM.- 2.2. Entidades certificadas con el modelo Develop	
3. Evaluando el impacto de la calidad.....	46
4. Ejercicios para reflexionar	47
5. Ideas clave.....	49
3. La calidad y sus conceptos	51
1. Entendiendo el concepto de calidad	51
2. Definición de calidad	53
3. Premisas sobre la calidad	55
4. Conceptos relacionados con la calidad	57
5. Ejercicios para reflexionar	59
5.1. Preguntas a reflexión.- 5.2. Caso práctico	
6. Ideas clave.....	60

4. Los principios de la calidad y el Trabajo Social	63
1. Las etapas de la calidad.....	63
2. Los principios de la calidad total.....	66
3. Retos y discusiones ante la calidad	71
4. Una mirada académica crítica pero constructiva	74
5. Ejercicios para la reflexión	76
6. Ideas clave.....	77
5. El Tercer Sector de Acción Social	79
1. Qué es el Tercer Sector de Acción Social	79
2. Funciones, ámbito de actuación y población destinataria del Tercer Sector de Acción Social	81
2.1. Funciones.- 2.2. Ámbito de actuación.- 2.3. Perfiles de las personas beneficiarias	
3. Modelos de gobernanza y sostenibilidad del Tercer Sector de Acción Social	83
3.1. Modelos de gobernanza.- 3.2. Sostenibilidad	
4. El Trabajo Social y su papel en el Tercer Sector de Acción Social	87
5. Ejercicios para la reflexión	90
5.1. Mapa de entidad.- 5.2. Mapa de funciones del Trabajo Social	
6. Ideas clave.....	91
6. Herramientas para el acompañamiento en la calidad desde el Trabajo Social	93
1. La entrevista motivacional como metodología de acompañamiento	93
2. Etapas del cambio en las organizaciones sociales	95
3. La entrevista motivacional	97
3.1. Herramientas de la entrevista motivacional aplicadas por etapa.- 3.2. Estructura básica de una entrevista motivacional en el ámbito organizativo	
4. Participación de las personas usuarias en la calidad	100
5. Herramientas de participación de las personas usuarias.....	103
5.1. Sistemas de sugerencias formales.- 5.2. Encuestas de satisfacción y grupos focales.- 5.3. Grupos de mejora	
6. Aspectos clave en la gestión con calidad.....	108
6.1. El compromiso de la dirección: liderar lo posible.- 6.2. La motivación: el motor del cambio.- 6.3. La capacitación técnica	

7. Ejercicios para reflexionar.....	114
7.1. Explorar la motivación de una organización.- 7.2. Reflexiones sobre el liderazgo	
8. Ideas clave.....	116
7. Implantación de un sistema de gestión de calidad.	
El paso a paso.....	117
1. La autoevaluación	117
2. El propósito del servicio: misión, visión y valores.....	121
2.1. La misión.- 2.2. La visión.- 2.3. Los valores	
3. La evaluación y la mejora continua	126
4. Instrumentos para gestionar con calidad y transformar servicios.....	127
4.1. El plan de mejora.- 4.2. La gestión de indicadores	
5. Ejercicios para reflexionar.....	139
6. Ideas clave.....	140
Conclusiones	141
Referencias bibliográficas	143
Colección Trabajo Social:	158

¿Por qué este libro?

Tienes entre tus manos un libro sobre gestión de calidad y Trabajo Social. Sí, lo sabemos... probablemente no sea el binomio más habitual, ni el que despierta más pasiones a primera vista. La primera vez que escuchamos hablar de calidad fue a principios de los 2000. Un jefe nos dijo que si queríamos seguir creciendo y optar a más subvenciones, teníamos que certificarnos en un sistema de gestión de calidad ¿Y a quién se le encargó tamaña tarea, cuando casi nadie sabía de qué iba? Pues, cómo no, a la trabajadora social. Al fin y al cabo, parece que todo lo que no tiene dueño acaba cayendo en el mismo saco. Ahí empezó un camino que, con sus luces y sombras, terminó por enseñarnos que sí, que es posible hablar de calidad y Trabajo Social en la misma frase... y que, de hecho, *deberíamos* hacerlo más.

La gestión, o “management”, ha sido tradicionalmente territorio del mundo empresarial, con todo lo que ello implica. Sin embargo, la acción social también gestiona. Gestiona recursos, tiempos, emociones, procesos, equipos, conflictos... Y no solo eso: *debe* hacerlo bien, con rigor y con sentido. Porque lo que está en juego no es una

cuenta de resultados, sino la dignidad, los derechos y las oportunidades de vida de muchas personas.

El término *gestión* puede producir rechazo, especialmente entre quienes venimos de lo social. Gestionar se ha convertido para muchos en sinónimo de burocracia, de informes interminables, de indicadores que no siempre reflejan lo importante. Pero hay otra forma de mirar. Gestionar con calidad no es llenar papeles: es tomar decisiones desde la ética, con evidencia y con conciencia del impacto real en las personas a las que acompañamos.

Como bien decía Luis Alberto Barriga (2000: 25), “la incorporación de la calidad es una exigencia ética para los sistemas de bienestar social [...] La finalidad perseguida no tiene que ser la mejora de la calidad de los servicios, sino la mejora de la calidad de vida de las personas”. No creemos que haya propósito más justo ni más urgente.

A lo largo de estas páginas encontrarás una propuesta estructurada en siete capítulos que abordan, paso a paso, elementos de la gestión con calidad aplicada al Trabajo Social y a las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social. Reflexionamos sobre la cultura organizacional, los modelos de calidad, los conceptos fundamentales, los principios éticos, el papel del liderazgo y la especificidad de nuestro sector. Además, compartimos herramientas, metodologías y experiencias que permiten que estas ideas aterricen en la práctica diaria. La calidad no es una carga añadida, sino una herramienta al servicio de nuestra vocación. Detrás de los modelos, los sistemas de evaluación o los indicadores, hay posibilidades reales de transformación; y nunca podemos olvidar que en el centro de toda gestión social está, y debe seguir estando, la vida de las personas.

Las autoras.

1 | Marco organizacional

La cultura de una organización es su ADN.

Gareth Morgan (1997)

Culture eats strategy for breakfast.

Anónimo

Para entender cómo funcionan las organizaciones sociales, es necesario observar tres aspectos clave: la cultura organizacional en la que se sustentan, su estructura interna y el tipo de liderazgo que las guía. A lo largo de este capítulo, se va a explorar cada uno de estos elementos con el objetivo de ofrecer herramientas que ayuden a pensar y mejorar la gestión e intervención de estas organizaciones en el día a día.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO SOCIAL

1.1. Concepto y niveles de profundidad

El concepto de cultura organizacional ha sido abordado desde múltiples disciplinas, pero una de las definiciones más influyentes es la propuesta por Edgar Schein, quien la define como:

Un conjunto de creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha funcionado suficientemente bien como para ser consideradas válidas y, por lo tanto, enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas (Schein, 1988, citado en Moreno y Cortés, 2011: 79).

Desde esta definición clásica hasta la actualidad, se han desarrollado numerosos modelos y herramientas para analizar la cultura organizacional. Sin embargo, una de las contribuciones más relevantes de Schein, y que sigue siendo útil especialmente en el ámbito social, es la distinción entre los tres niveles de profundidad cultural. Esta diferenciación permite comprender cómo se manifiestan los valores y creencias de una organización y qué grado de arraigo tienen.

Primer nivel. Artefactos: estructuras y procesos organizativos visibles

Este primer nivel se refiere a todo aquello que se puede ver, oír o sentir superficialmente en una organización sin necesidad de conocerla en profundidad: espacio físico donde se ubica y cómo distribuye las zonas de trabajo, lenguaje y formas de vestir de sus integrantes, símbolos y logotipos que utilizan, forma de tomar decisiones y resolver los problemas o los estilos de comunicación... Por ejemplo,

- se supone que el diseño de oficinas abiertas refleja valores de colaboración y horizontalidad;
- el hecho de utilizar uniforme en un centro de mayores quiere significar profesionalidad, higiene, diferencia de roles;

2 | Modelos de calidad, certificación e impacto en el Trabajo Social

Los Profesionales del Trabajo Social, como agentes de cambio orientados a la mejora de la calidad de vida de las personas, y los modelos de calidad total como herramienta de mejora continua que favorecen cambios que impactan directamente en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes

Ruano, 2018

1. MODELOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ÁMBITO SOCIAL

Las organizaciones sociales en su afán por implementar sistemas de gestión de calidad optan por diversos caminos que permiten llegar al objetivo. Los modelos de calidad constituyen una guía a seguir, contribuyen a que las organizaciones sean capaces de gestionar sus procesos con mayor agilidad y considerando determinados elementos esenciales para lograr servicios de calidad. Cada modelo es una herramienta que incluye su propia estructura, sus criterios y sus estándares.

Para las organizaciones y entidades del Tercer Sector de Acción Social, existe una gran variedad en cuanto a modelos utilizados y niveles de implementación de sistemas de gestión de calidad. Los modelos pueden clasificarse atendiendo a si permiten su aplicación para todas las organizaciones o están diseñados para un ámbito concreto.

Los modelos más generalistas son aplicables a cualquier tipo de servicio y organización, independientemente de su tamaño, estructura o propósito. Se consideran una herramienta de gestión, que permite considerar criterios alineados con la mejora continua, el trabajo en base a procesos, la sistematización de la información, la evaluación, la planificación, etc. Esta potencialidad de aplicación también puede ser vista como una limitación: al estar orientados a todo tipo de organizaciones, pueden tener mayores dificultades para centrarse en aspectos más específicos. Esto implica que la propia organización tenga que marcar pautas y estándares adaptados a su ecosistema a partir de las premisas generales del modelo. Sobresalen dos modelos, ISO y EFQM.

1.1. Normas ISO

Creadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), están organizadas por familias, dentro de las cuales se incluyen varios grupos de normas que establecen estándares de calidad. Actualmente existen 23.627 normas internacionales que han sido desarrolladas por expertos (Mediavilla, 2024). Su evolución ha sido muy significativa en los últimos años.

- *ISO 9001: 2015, sistemas de gestión de la calidad.* Esta norma, que sigue en vigor, busca proporcionar servicios que permitan satisfacer a los clientes, abordar riesgos y oportunidades, así como demostrar la conformidad con los requisitos especificados en el sistema de gestión de calidad. Es crucial que sea la propia organización quien determine su sistema de gestión de calidad, basado en la norma y en sus singularidades. Esto significa que la implantación de este es flexible y ha de ser acorde a los valores y cultura que caracterizan a la entidad

3 | La calidad y sus conceptos

La incorporación de la calidad es una exigencia ética para los sistemas de bienestar social [...] la finalidad perseguida no tiene que ser la mejora de la calidad de los servicios, sino la mejora de la calidad de vida de las personas

Barriga, 2000: 60

1. ENTENDIENDO EL CONCEPTO DE CALIDAD

En el marco de las instituciones sociales, tanto públicas como privadas, el término *calidad* siempre está presente. Los trabajadores y las trabajadoras sociales utilizan a menudo expresiones como “principio de calidad”, “calidad de servicio”, “hay que atender a las personas usuarias con calidad”. En muchas ocasiones, la “calidad” está presente en las políticas públicas, documentos, medios de comunicación y en el contexto laboral.

La preocupación por la calidad, que emergió en el contexto de la producción de bienes o productos, progresivamente también se extendió a los servicios. Una particularidad de la calidad en los servicios es el carácter intangible de los mismos. No se pueden tocar ni consumir de la misma manera. Sin embargo, la calidad presenta potencialidades para los servicios muy significativas. En particular, un significado de calidad muy expandido está relacionado con la

siguiente idea: *La calidad es algo deseable, algo positivo*. Es decir, la calidad refleja un interés por el trabajo bien hecho.

El término calidad en los servicios puede resultar algo ambiguo y complejo de entender en profundidad. Esto se debe a que presenta dos elementos clave:

- a) Una parte subjetiva, que tiene que ver con las percepciones, que podríamos llamar *calidad percibida*, que es la sensación que las personas experimentan cuando reciben un servicio, lo que les lleva a establecer una valoración sobre el mismo, y una satisfacción cuando dicha valoración es positiva, lo cual se logra, según Zeithmahl, Parasuraman y Berry (1992), cuando las expectativas y las percepciones coinciden. En esta línea, la calidad percibida en el ámbito de los Servicios Sociales permite medir la eficacia de las intervenciones, los objetivos y los servicios que dan respuesta a las necesidades de las personas destinatarias (Dueñas, Gallardo, Ruiz y Palma, 2024).
- b) Una parte objetiva, que se expresa en un atributo o cualidad generalmente medible. Se vincula con la calidad técnica –también llamada calidad científico-técnica o calidad asistencial– e integra aspectos definidos por la normativa, los estándares o indicadores de calidad establecidos por la organización. También hay una parte que incluye las habilidades y competencias de los y las profesionales, así como la dimensión interpersonal entre quien presta y quien recibe el servicio.

Estos dos aspectos de la calidad se retroalimentan entre sí. Un servicio prestado con calidad, acorde a los estándares previstos, no servirá de nada si no es percibido de calidad por parte de las personas usuarias. Esto nos da pistas sobre los atributos de calidad y cómo son valorados.

Por ejemplo, puede ser que se disponga de unas instalaciones excelentes y un sistema de gestión de citas ágil y cómodo según lo establecido. Pero, si una vez que se produce la primera toma de contacto con el trabajador o la trabajadora social, se dedican 10 minutos a la atención porque así lo ha determinado la organización,

4 | Los principios de la calidad y el Trabajo Social

Hablar de calidad en la intervención social es hablar de justicia relacional, de coherencia ética y de efectividad en los procesos de acompañamiento

Fantova, 2002

1. LAS ETAPAS DE LA CALIDAD

La calidad ha sido una preocupación constante, tanto en la producción de bienes, como de servicios. En su evolución pueden delimitarse varias etapas, cada una de las cuales posibilita la aparición de diversas actuaciones orientadas a lograr la calidad; es decir, cada etapa ofrece un modelo para valorar la calidad. Estas etapas no son excluyentes, sino que van incorporando progresivamente más atributos o aspectos a considerar (Garvín, 1988; Institut de Treball Social y Serveis Socials, 2005). Las etapas, que siguen vigentes en la actualidad, son las siguientes (Club Excelencia en Gestión, 2020):

- a) *Inspección*. Se impulsó a finales del s. XIX y principios del XX. En un primer momento, se optó por la inspección minuciosa de los productos (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007). Las personas encargadas de la inspección examinaban

la totalidad de la producción y, una vez finalizada, desechaban los defectuosos. Posteriormente, se consideró que esta estrategia era muy costosa, ya que implicaba revisar uno por uno todos los productos.

- b) *Control de la calidad* o control estadístico. La impulsó Walter A. Shewhart en 1942, a partir de los principios de control estadístico. En esta etapa, empiezan a adquirir protagonismo los procesos y se examina una muestra de la producción, lo cual genera un ahorro significativo y un menor tiempo de análisis de los productos.
- c) *Aseguramiento de la calidad*. Esta etapa se empezó a impulsar entre los años 50 y 70, sobre todo en Japón, tras la II Guerra Mundial, por la necesidad de reconstrucción del país. Supuso un gran avance respecto a las etapas anteriores, sobre todo en cuanto a la planificación. Se considera una etapa clave, ya que posibilitó una mayor anticipación y prevención de errores o defectos desde el diseño.

El énfasis se empezó a poner no solo en el proceso de fabricación, sino en otros aspectos que permitían delimitar estándares y evitar la producción defectuosa. Progresivamente, los servicios se fueron haciendo eco de esta manera de proceder y se fue expandiendo por Occidente. La Organización Internacional de Normalización (ISO) surgió para favorecer una cultura de aseguramiento de la calidad.

Actualmente, es uno de los enfoques más consolidados, pues permite el cumplimiento de los estándares de calidad y el establecimiento de un sistema de gestión de calidad para lograrlos. Para ello, es muy importante contar con una cultura de calidad que defina aquellos parámetros deseables o estándares a alcanzar. En ocasiones, estos aspectos se pueden diseñar de manera específica, o incluso inspirarse en normas de calidad de referencia, como las primeras generaciones de normas ISO. Al mismo tiempo, el aseguramiento de la calidad implica organizar y planificar los servicios para dar respuesta a los estándares y procesos establecidos, teniendo clara una estrategia que guíe a la entidad.

5 | El Tercer Sector de Acción Social

Nunca dudes de que un pequeño grupo de ciudadanos reflexivos y comprometidos puede cambiar el mundo; de hecho, es lo único que lo ha logrado

atribuido a Margaret Mead

1. QUÉ ES EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

En la sociedad, las dinámicas del bienestar se pueden percibir como un cruce de caminos entre lo público y lo privado. Pero... ¿realmente es así? No, no lo es. Existe un tercer camino que merece toda la atención: el procomún. ¿Y quién está capacitado para gestionar el procomún? El Tercer Sector. Esta reflexión de Zubero (2012), desafía la dicotomía convencional entre lo público y lo privado.

Antes que Zubero, autores como Donatti (1997) ya exponían paradigmas acerca de que el Tercer Sector, y más en concreto las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social, no había surgido para reemplazar ni remediar, sino que ocupan un espacio propio como estructura social que responde a la necesidad, no solo de diversificar respuestas sociales, sino de producir bienes relacionales que no ofrece ni el mercado ni lo público. Para Donatti, *lo relacional* implica bienes que pueden ser producidos y disfrutados en conjunto

por las personas que los producen y por las personas que los utilizan. Se habla de reciprocidad como característica específica. Desde el Trabajo Social, nos alineamos totalmente con este paradigma. Esta lógica relacional, profundamente coherente con los principios del Trabajo Social, apuesta por procesos donde las personas no son solo receptoras, sino coprotagonistas del bienestar. El Trabajo Social involucra a las personas y las estructuras para hacer frente a los desafíos de la vida y aumentar el bienestar (Federación Internacional de Trabajadores Sociales, 2014).

En el contexto español, la Ley 43/2015 recoge los rasgos esenciales del TSAS destacando el carácter privado, la ausencia de ánimo de lucro, la iniciativa ciudadana, la autonomía organizativa, la presencia significativa de voluntariado y la orientación al interés general.

A pesar de esta delimitación normativa, el sector presenta tres especificidades ampliamente consensuadas a lo largo del tiempo:

- a) La heterogeneidad del sector (Ambrosini, 1994; Herrera, 1998; Pérez-Díaz y López-Novo, 2003; García Delgado, 2004; Aliena, 2008; Fantova, 2008; Nogales, 2017).
- b) La limitada capacidad para generar recursos propios, y la diversidad de fuentes de financiación (Ruiz Olabuenaga, 2006; Ariño, 2008; Herrera y Ayuso, 2009).
- c) La falta de articulación entre las asociaciones que lo integran, así como las diferencias en gestión y estructuras organizativas (Ariño, 2004; Herrera y Ayuso, 2009; De la Torre, 2010; Cabra de Luna, 2016; Llosa y otros, 2021).

Actualmente, el Tercer Sector de Acción Social se destaca como un área consolidada de producción de bienestar social, atendiendo a diversos colectivos vulnerables. Además de brindar asistencia, también genera empleo y tiene impacto en la economía. Este sector está constantemente adaptándose para responder a las necesidades cambiantes y sobrevivir en un entorno desafiante.

6 | Herramientas para el acompañamiento en la calidad desde el Trabajo Social

Si quieres construir un barco, no empieces por juntar a personas y asignarles tareas. Más bien, enséñales a anhelar la infinita inmensidad del mar.

Antoine de Saint-Exupéry

1. LA ENTREVISTA MOTIVACIONAL COMO METODOLOGÍA DE ACOMPAÑAMIENTO

La implantación de un sistema de gestión de calidad en las entidades del Tercer Sector de Acción Social no puede reducirse a una cuestión técnica o documental. Supone, ante todo, una transformación organizacional que reconfigura procesos, relaciones, prioridades y culturas internas. Estos procesos de cambio generan, con frecuencia, ambivalencias, resistencias y emociones intensas.

Desde este enfoque, el Trabajo Social, como profesión centrada en el acompañamiento al cambio, se convierte en una aliada estratégica para lograr la adhesión real y sostenida a la calidad. Una de las claves para implementar con éxito la calidad en las entidades es trabajar con las personas: motivarlas, escucharlas y acompañarlas

en su proceso de cambio. En este contexto, metodologías como la *entrevista motivacional* permiten favorecer la implicación activa de los equipos, no desde la imposición, sino desde la construcción compartida del sentido del cambio.

Esta metodología fue desarrollada en los años 1980 por William Miller y Stephen Rollnick, inspirándose en el *modelo transteórico del cambio* propuesto por Prochaska y DiClemente (1982). En sus inicios, se diseñó como una herramienta de intervención clínica para abordar la ambivalencia frente al cambio, mediante estrategias adaptadas a cada etapa del proceso.

Con el tiempo, la entrevista motivacional evolucionó hacia un enfoque centrado en la persona, alejándose de estructuras cerradas como la “etapa-específica” del modelo transteórico del cambio. Más adelante, Miller y Rollnick (2004) redefinieron la entrevista motivacional como una forma de comunicación colaborativa que busca fortalecer el compromiso y la motivación, evocando las razones internas de cada persona en un clima de respeto y aceptación.

Aunque nació en el ámbito clínico, su aplicación se ha extendido con éxito a contextos educativos, organizativos y sociales (García Cedillo y Morales, 2014). La comunidad MILO (*Motivational Interviewing in Leadership and Organizations*, 2025) promueve actualmente su uso en procesos de liderazgo y transformación institucional. Laviano (2019) destaca su capacidad para facilitar la transición desde una motivación extrínseca –basada en recompensas o exigencias contextuales– hacia una motivación intrínseca, vinculada a los valores y objetivos personales. Asimismo, Lizárraga y Ayarra (2009) subrayan que la entrevista motivacional permite identificar las razones motivadoras de cada persona y estructurar una comunicación orientada a facilitar el cambio.

Este enfoque dialoga profundamente con los valores y principios del Trabajo Social, entre los que destacan la autodeterminación, el reconocimiento de las capacidades personales, la autonomía en la toma de decisiones y el acompañamiento desde el protagonismo de las personas (Esteban y otros, 2025). En la práctica, esto implica, no solo respetar las decisiones individuales, sino también facilitar procesos en los que las personas sean agentes activos de su propio cam-

7 | **Implantación de un sistema de gestión de calidad. El paso a paso**

Es absolutamente necesario comprender que las personas son el elemento esencial de un programa de calidad. Si no hay una comunicación eficaz, un buen sistema de cooperación, una relación mando/colaborador armoniosa, unas actitudes positivas (lo cual se desarrolla en base a formación continua y entrenamiento), no es posible implantar un programa de calidad o pretender que los clientes estén satisfechos con el servicio recibido (Medina Tornero, 1996: 55).

1. LA AUTOEVALUACIÓN

Si queremos que algo florezca, antes de sembrar, es necesario preparar la tierra. En términos organizativos, esto significa conocer en qué punto nos encontramos, cuáles son nuestras motivaciones, con qué liderazgos contamos y qué nivel de formación tienen los

equipos, es decir, será imprescindible establecer un diagnóstico inicial. Solo cuando estas condiciones básicas están bien trabajadas, el terreno estará fértil para que florezca una verdadera cultura de calidad.

En nuestro caso, antes de emprender la implantación de un sistema de gestión de calidad, resulta imprescindible llevar a cabo un ejercicio riguroso de autoevaluación organizativa. Esta etapa inicial permite a la entidad conocer cuál es su punto de partida, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades, y detectando aquellas áreas que requieren una mejora prioritaria.

La autoevaluación no debe concebirse como un simple procedimiento técnico o un requisito formal. Se trata, más bien, de un proceso con un profundo potencial transformador, que impulsa la reflexión colectiva, fomenta el aprendizaje organizacional y orienta hacia una mejora estructural del funcionamiento institucional. Williams-Gray (2016), trabajadora social y experta en gestión de calidad en organizaciones del Tercer Sector, resalta este carácter transformador. En su investigación, observó que aquellas entidades que incorporaron la autoevaluación como parte integral de un proceso de acreditación mejoraron de forma significativa su capacidad organizativa interna. Concluyó que este impacto positivo se ve potenciado cuando el liderazgo de la entidad se involucra activamente en el proceso, adoptando una actitud de compromiso explícito y promoviendo una cultura organizacional basada en la mejora continua y la calidad.

Un elemento clave para el éxito, según esta autora, consiste en asumir la autoevaluación como una herramienta de aprendizaje colectivo y no como un juicio externo o una auditoría correctiva. Esta mirada facilita que las organizaciones adopten una actitud más abierta y participativa, generando implicación, sentido de pertenencia y corresponsabilidad en los equipos de trabajo.

Para orientar adecuadamente la autoevaluación y dotarla de sentido estratégico, es necesario plantearse tres preguntas fundamentales:

- a) *¿Para qué hacemos esta autoevaluación?* ¿Buscamos cumplir con un requisito externo? ¿Queremos conocernos mejor

Conclusiones

Llegamos al final de este libro, en el que se han compartido reflexiones, herramientas y propuestas para repensar la calidad desde el Trabajo Social. Sabemos que no es un camino fácil: incorporar la gestión con calidad implica tiempo, energía y, muchas veces, cambiar inercias arraigadas. ¿Cómo avanzar entonces? ¿Cómo dedicar más tiempo a la mejora continua en medio de la urgencia diaria?

Creemos que la clave está en poner intención y cuidado en lo que hacemos; en recordar por qué y para quiénes trabajamos; en comenzar con pasos pequeños pero firmes, que permitan construir una cultura organizativa comprometida, participativa y coherente. Gestionar con calidad no es un destino, sino un proceso continuo que mejora cuando se comparte y se hace con sentido.

Las principales ideas que sustentan esta propuesta se pueden resumir en:

1. La gestión con calidad es una responsabilidad ética: no basta con prestar servicios; es necesario garantizar que estos impacten positivamente en la vida de las personas desde criterios de justicia, dignidad y mejora continua.

2. El Trabajo Social tiene un papel estratégico en la calidad: la figura profesional del Trabajo Social está legitimada para liderar los procesos de evaluación, sistematización, liderazgo y transformación organizativa.
3. La cultura organizacional es el punto de partida y el entorno del cambio: comprender cómo se piensan, deciden y viven los valores dentro de las organizaciones es el punto de partida para cualquier proceso de mejora.
4. Existen modelos, herramientas y marcos metodológicos útiles y adaptables. Tanto los modelos generalistas como los específicos pueden ser aliados si se aplican con sentido crítico, compromiso institucional y participación de los equipos.
5. La calidad no es un fin, sino un medio para transformar la acción social. Su valor radica en ayudar a las organizaciones a tomar mejores decisiones, gestionar con mayor coherencia y responder a los desafíos sociales con rigor y sensibilidad.

A todo ello debemos sumar una mirada cada vez más ineludible: la dimensión ecosocial del Trabajo Social. Gestionar con calidad implica hacerlo desde la sostenibilidad ambiental, el respeto a los límites del planeta y la conciencia de la interdependencia entre los sistemas sociales y ecológicos. Las organizaciones del Tercer Sector y los Servicios Sociales deben ser parte activa en la transición hacia modelos más sostenibles y justos.

Ahora dejamos este legado en tus manos. Usa, adapta o transforma lo que te sirva. Recuerda la importancia de tener siempre presente el propósito de lo que hacemos, de la comunicación constante, del trabajo en equipo y, sobre todo, de mirar y escuchar con atención a quienes acompañamos: qué necesitan, cómo perciben cada interacción, de qué manera podemos aportar más valor.

La gestión de la calidad es un camino, un viaje colectivo, donde todas las acciones tienen sus frutos, y todo suma, por pequeño que parezca. En el Trabajo Social, ningún paso es menor si se da con propósito.

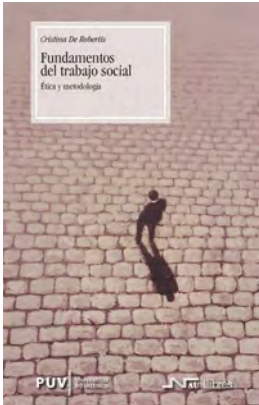
Gracias.

Referencias bibliográficas

- Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía (2023). *Guía para la autoevaluación*. Consejería de Salud y Consumo de la Junta de Andalucía. <https://www.sspa.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/archivo/da-cu-01-guia-para-la-autoevaluacion.pdf>.
- (2024). *Manual de estándares para servicios residenciales y servicios de día*. Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía. <https://www.sspa.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/estandares/servicios-residenciales-y-servicios-de-dia/>
- Aguilar Fernández, Francisco Xabier (2011). Voluntariado, tercer sector y trabajo social ante el pluralismo del bienestar. *Servicios Sociales y Política Social*, 95, 63-76.
- Aguilar Idáñez, María José (2013). *Trabajo Social. Concepto y Metodología*. Madrid: Paraninfo.
- Aliena Miralles, Rafael (2007). *Las esferas de la calidad. El mundo voluntario, la acción social y la búsqueda del sistema*. Madrid: Fundación FOESSA.

- (coord.) (2008). *Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones*. Madrid: Fundación Luis Vives.
- Ambrosini, Mauricio. (1994). *L'efficienza della solidarietà*. Milán: Vita e Pensiero.
- American Society for Quality [ASQ] (2024). *Quality Glossary*. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary>.
- Ansoff, H. Igor (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120605>
- Ariño, Antonio (2004). Asociacionismo, ciudadanía y bienestar social. *Papers: Revista de Sociologia*, 74, 85-110.
- (2008). Articulación del Tercer Sector en España. *Revista Española del Tercer Sector*, 10, 107-132
- Barranco Expósito, Carmen (2011). Buenas prácticas de calidad y trabajo social. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 18, 57-74.
<https://doi.org/10.14198/ALTERN2011.18.03>.
- Barriga Martín, Luis Alberto (2000). Calidad en los servicios sociales: reflexiones sobre la calidez. *Servicios Sociales y Política Social*, 49, 31-62.
- Bear, Michael y Eisenstat, Russell A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Cabero Almenara, Julio y Barroso Osuna, Julio (2013). La utilización del juicio de experto para la evaluación de TIC: el coeficiente de competencia experta. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 65(2), 25-38. <https://doi.org/10.13042/brp.2013.65202>.
- Cabra de Luna, Miguel Ángel (2016). Realidad del tercer sector en España y crisis del estado de bienestar: retos y tendencias. *Ehquidad. Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, 1, 115-134.
<https://doi.org/10.15257/ehquidad.2014.0005>.
- Canals-Montero, Xavier; De Vicente-Zueras, Irene y Fuentes-Peláez, Nuria (2017). Elaboración de un modelo de calidad para los

Colección Trabajo Social:



FUNDAMENTOS DEL TRABAJO SOCIAL: ÉTICA Y METODOLOGÍA

De Robertis, Cristina

ISBN 13: 978-84-7642-695-1

Páginas: 183



MEDIACIÓN FAMILIAR Y SOCIAL EN DIFERENTES CONTEXTOS

Poyatos García, Ana (Coord.)

ISBN 13: 978-84-7642-696-8

Páginas: 302



EL TRABAJO SOCIAL TERRITORIALIZADO *Las transformaciones de la acción pública en la intervención social*

Hamzaoui, M.

ISBN 13: 978-84-7642-708-8

Páginas: 216

Colección Trabajo Social:



DESCENSO A PERIFERIA *Asistencia y condición humana en el territorio de lo social*

Aliena Miralles, Rafael

ISBN 13: 978-84-7642-709-5

Páginas: 240



TRABAJO SOCIAL COMUNITARIO EN LA SOCIEDAD INDIVIDUALIZADA

Hernández Arístu, Jesús

ISBN 13: 978-84-7642-785-9

Páginas: 224



PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVA CON LAS ADOLESCENCIAS

Pérez Cosín, José Vicente
Navarro Pérez, José Javier
Uceda i Maza, Francesc Xavier

ISBN 13: 978-84-7642-797-2

Páginas: 320

Colección Trabajo Social:

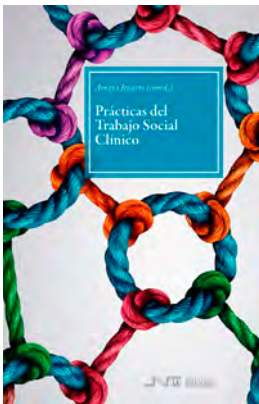


EL TRABAJO SOCIAL Y SUS INSTRUMENTOS *Elementos para una interpretación a piacere*

Fombuena Valero, Josefa

ISBN 13: 978-84-7642-842-9

Páginas: 272



PRÁCTICAS DEL TRABAJO SOCIAL CLÍNICO

Ituarte Tellaeche, Amaya

ISBN 13: 978-84-16926-13-8

Páginas: 252



TRABAJO SOCIAL PSIQUIÁTRICO *Reivindicación ética de la dimensión social en salud mental*

Idareta Goldaracena, Francisco

ISBN 13: 978-84-16926-82-4

Páginas: 240

Colección Trabajo Social:



CUANDO EL TRABAJO SOCIAL ES LITERATURA

La narrativa como creación y herramienta de aprendizaje

Montagud Mayor, Xavier

ISBN 13: 978-84-16926-91-6

Páginas: 208



EL TRABAJO SOCIAL Y SU ACCIÓN PROFESIONAL

Fombuena Valero, Josefa

ISBN 13: 978-84-18047-31-2

Páginas: 312



LA DIMENSIÓN TERAPÉUTICA DEL TRABAJO SOCIAL

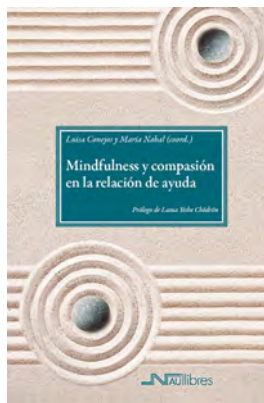
Guía práctica para el desarrollo del Trabajo Social Clínico, volviendo a su origen humanista y relacional.

López-Davalillo, Lola Urraca

ISBN 13: 978-84-18047-58-9

Páginas: 176

Colección Trabajo Social:



MINDFULNESS Y COMPASIÓN EN LA RELACIÓN DE AYUDA

Nabal Vicuña, María
Conejos Ara, Luisa, Josefa

ISBN 13: 978-84-18047-66-4

Páginas: 284



DIAGNÓSTICO SOCIAL, UNA BRÚJULA PARA LA ACCIÓN DEL TRABAJO SOCIAL

Fustier García, Núria

ISBN 13: 978-84-19755-04-9

Páginas: 244



EL DIAGNÓSTICO SOCIAL SANITARIO Y LA GESTIÓN DE CASOS

*Los pilares en la clínica del trabajo
social sanitario social*

Colom Masfret, Dolors

ISBN 13: 978-84-19755-30-8

Páginas: 220

Colección Trabajo Social:



SUPERVISIÓN: VOCES QUE COLABORAN PARA SUPER(AR)VISIONES

Berasaluze Correa, Ainhoa
Fombuena Valero, Josefa

ISBN 13: 978-84-19755-39-1

Páginas: 182

