



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

perspectivas

/ 6



***CAPACIDAD  
ORGANIZACIONAL Y  
CALIDAD DE LA  
INTERVENCIÓN SOCIAL***

René Ríos

La misión del Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios es contribuir al desarrollo de las organizaciones de acción solidaria y de las intervenciones que llevan a cabo, mediante los aportes de la reflexión, investigación y educación continua pluridisciplinaria. El centro es parte de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

El objetivo de PERSPECTIVAS CEES-UC es difundir ideas, investigación y conocimiento relativo al tercer sector, así como al sector público, para el aprendizaje y la reflexión. Busca presentar análisis sobre los temas permanentes o emergentes para las organizaciones, instituciones o personas que están vinculadas o interesadas en los emprendimientos solidarios.

## Editor

Daniel Díaz Vera Pontificia Universidad Católica de Chile

## Comité Editorial

Sergio Chacón Armijo	Director de Programas Sociales, Fundación (PARENTESIS)
Javier Guzmán Piña	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, Gobierno de Chile
Paola Jorquera Aguayo	Universidad San Sebastián, Chile
Karin Roa Tampe	Pontificia Universidad Católica de Chile

## CEES-UC

Facultad de Ciencias Sociales  
Pontificia Universidad Católica de Chile  
Avda. Vicuña Mackenna 4860, Macul  
Santiago, CHILE

Sitio Web: [www.cees.cl](http://www.cees.cl)  
Correo Electrónico: [perspectivas.cees@uc.cl](mailto:perspectivas.cees@uc.cl)

## SOBRE EL AUTOR



**René Ríos F.** ■ Profesor Adjunto del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Sociólogo de la Universidad de Concepción, obtuvo un Master of Science Sociology en la University of Wisconsin-Madison. Es Miembro Académico y Director del Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios CEES UC. Ha investigado y publicado sobre el estado del empleo y la globalización, el voluntariado universitario, las organizaciones sociales en el marco de una sociedad compleja y el estado de los recursos humanos en Chile. Realiza una activa función de Consultor Organizacional a grandes empresas del país tanto del ámbito público como privado. El profesor Ríos está a cargo de las cátedras de Análisis de Redes Sociales, Sociología de la Gestión Organizacional y Sociología de la Salud y la Medicina. Entre sus últimos trabajos se cuenta la colaboración con el libro *Comunicación Organizacional* de Darío Rodríguez y Pilar Opazo (Ediciones Universidad Católica, 2008)

## CONTENIDO

Presentación.....	4
Propósito y objetivos.....	5
La Paradoja de la Calidad en la Intervención social.....	7
Cómo se aborda el problema de manera no reflexiva .....	12
Buscando una solución .....	18
Condiciones de solución .....	22
Principales fuentes para la solución .....	23
Componentes de la solución .....	23
El marco organizacional para la interacción.....	28
Estándares de calidad.....	31
Implementación de la calidad en las intervenciones sociales .....	35
Estándares de calidad y sus requisitos .....	36
Conclusión .....	37
Referencias bibliográficas.....	38

## PRESENTACIÓN

---

### Capacidad Organizacional y Calidad de la Intervención Social

*Cuando dos lógicas distintas se encuentran en un espacio común, es habitual ver que todos los cerebros se concentran en crear instancias de diálogo, abriendo opciones a que estas perspectivas devengan en una versión común que rescate los puntos centrales de una y otra. Todo esto acaba por convencer a unos y otros que la tan pretendida diferencia no era tan extrema como se sospechó.*

*En las páginas que siguen, el profesor Ríos nos mostrará como ese optimismo no siempre opera armónicamente en los espacios organizacionales, y que hay nociones entre las que resulta inútil pretender hallar puntos comunes. Algo así es lo que ocurre con los elementos de la interacción presencial entre las personas y los estándares e indicadores de actividades y rutinas de trabajo o procesos de las organizaciones.*

*El profesor Ríos nos aporta una perspectiva que suele ser mostrada por separado. En un bando los “organizacionales” con sus estándares y procedimientos mecanicistas, y en el otro costado los “humanitarios” que viven el encuentro humano con su riqueza intrínseca. Sin descartar ninguno, sino que relevando la necesidad de ambos en el desenvolvimiento de este tipo de organizaciones, el autor nos señala las capacidades organizacionales que harán posible esta convivencia tan necesaria.*

*Ambas nociones tienen su valor y por ello resultan irrenunciables para las organizaciones solidarias. La calidad de la intervención social siempre tendrá su fuente en la interacción presencial entre los integrantes y las personas atendidas, de allí que sea relevancia. A su vez, la organización solo puede lidiar con la complejidad circundante a través del establecimiento de prácticas estandarizadas, las que facilitan la toma eficiente y consistente de decisiones, sin que exista la necesidad de ir a levantar información cada vez que se presenta un problema. Pero la interacción no se puede estandarizar, y a la vez una organización no puede vivir descubriéndose a diario sin señalar ciertas estabilidades que le den identidad.*

*Esta es la “paradoja de la calidad” que se aborda en este escrito, y no solo en el plano del planteamiento del problema, sino que se aventura en plantear soluciones o ideas para avanzar en la calidad de las intervenciones sociales sin que esta dualidad nos paralice. Se propone asumir la diferencia como un dato, y no como una problemática, lo que automáticamente genera la oportunidad de aprovechar la energía de esa diferencia para el beneficio de la organización.*

*Nos señala que una de las principales características que posibilitan este nuevo escenario es la capacidad reflexiva de la organización. Esta capacidad no solo ha de estar en las personas, sino también en los equipos y en quienes conducen. Tal vez este punto presente nuevos desafíos, más aún cuando se constatan altas tasas de rotación de personal, prácticas cotidianas orientadas a la ejecución más que al autoanálisis crítico, o equipos que no logran siquiera sistematizar sus prácticas cotidianas.*

*La calidad es necesaria, y en ello el presente escrito avanza en un problema ampliamente resuelto por el expediente de ignorarlo. Estas ideas pueden proponer miradas nuevas y frescas al desafío permanente de hacer las cosas bien, más aún cuando esa calidad puede suponer bienestar para muchas personas, familias y comunidades.*

# Capacidad Organizacional y Calidad de la Intervención Social

## PROPÓSITO Y OBJETIVOS

Uno de los problemas centrales para establecer criterios y estándares de calidad en las organizaciones de emprendimientos solidarios, como las fundaciones, corporaciones y organizaciones no gubernamentales o privadas, radica en que la calidad de la intervención social siempre está definida por las características de la interacción presencial entre los integrantes de la organización y las personas atendidas. El problema consiste en que se deben acoplar y hacer consistentes entre sí dos lógicas que, desde el punto de vista de la teoría de sistemas sociales (Luhmann, 1991), son completamente distintas o incluso, inconmensurablemente distantes. En efecto, la lógica de un sistema social de interacción presencial se centra en sostener la comunicación entre los presentes, de modo que se vaya procesando información y expresando expectativas cuya satisfacción depende enteramente de la calidad del encuentro, de la significación y sentido que para ellos tiene dicho encuentro; de que se sientan cómodos, acogidos, reconocidos, aceptados o respetados. La capacidad de estos sistemas de interacción para procesar y reducir complejidad es limitada por la propia dinámica de la interacción, que impide incorporar información más complicada en la conversación. Piénsese en lo difícil que es explicar un gráfico sin poder recurrir al dibujo, o dar cuenta de una situación altamente compleja y en poco tiempo.

Por otra parte, la organización tiene una enorme capacidad para procesar complejidad y reducirla mediante el establecimiento de operaciones que la mayoría de las veces se constituyen como rutinas y programas que no requieren de mucha reflexión para llevarlos a cabo. La calidad desde la perspectiva de la organización consiste en establecer estándares e indicadores de actividades y de resultados de dichas rutinas. Su documentación permite que se desempeñen complejas interacciones y procesos sin necesidad de recurrir a interacciones presenciales, salvo aquellas estrictamente necesarias para coordinar las actividades, tales como reuniones o conversaciones en las que se busca el ajuste mutuo (Lindblom, 1965). La rutinización reduce el asombro con que la organización debe observar sus propias operaciones, y cuando aparece es porque se han verifi-

cado desviaciones significativas que debe corregir. Esa capacidad para normalizar incluso situaciones extremadamente complejas se lleva a cabo procesando la información de modo que se puede simplificar operativamente para tomar decisiones pre establecidas sin gran complicación (Stinchcombe, 1990). La simplificación de la información hasta alcanzar niveles binarios permite tomar decisiones rápidas, consistentes y que se pueden revisar recurriendo a fuentes de información de fácil acceso y comprensión.

El principal escollo a superar para establecer criterios de calidad de las intervenciones sociales consiste en buscar criterios que permitan vincular coherentemente ambos tipos de sistemas: de interacción presencial y organización. En otros

términos, que al establecer criterios de calidad, la organización no sólo considere aquellos que ella puede observar, registrar y monitorear, sino también aquellos que se aplican

*La simplificación de la información hasta alcanzar niveles binarios permite tomar decisiones rápidas, consistentes y que se pueden revisar recurriendo a fuentes de información de fácil acceso y comprensión.*

en la interacción presencial entre el personal de la organización y las personas atendidas por ésta. La calidad de los procesos desempeñados por la organización no es la misma que la que se debe verificar en la interacción.

El propósito de este texto es indagar en las modalidades que permitan hacer converger los aspectos de la interacción con las personas atendidas, con las definiciones organizacionales de calidad y de su desempeño bajo los estándares que ha definido la organización. Para ello será necesario avanzar, más que en resolver, en usar la energía de la paradoja de la calidad en la intervención social, en las organizaciones de emprendimientos solidarios, y avanzar en buscar los elementos que permitan construir en conjunto con las organizaciones solidarias una solución que permita plantearse el tema de la calidad de las intervenciones sociales. Se especifican algunas capacidades organizacionales de tipo procesual (más que estructural o de diseño) que hacen plausible avanzar en la obtención de la energía que produce la tensión que surge de la paradoja de la calidad para usarla en avanzar en el establecimiento de estándares de calidad.

## LA PARADOJA DE LA CALIDAD EN LA INTERVENCIÓN SOCIAL

La paradoja del trabajo en intervenciones sociales radica en que la calidad siempre es entendida como calidad de la interacción entre los miembros de la organización y las personas atendidas, mientras que los estándares de calidad del desempeño de sus procesos y de despliegue de sus capacidades es siempre organizacional. La Cour y Hojlund (la Cour y Hojlund, 2008) han hecho una contribución muy significativa para comprender esta paradoja. Si bien su análisis se centra en el trabajo voluntario, es perfectamente expandible al trabajo que realiza la organización aunque sea remunerado y realizado por los miembros contractualmente vinculados al emprendimiento, puesto que lo que caracteriza el voluntariado es un trabajo que proporciona cuidados a otros.

Al poner el énfasis en la calidad también se introduce el tema de la profesionalización que aparece como opuesta e incluso contradictoria con la calidad del trabajo que desempeñan los voluntarios.

La paradoja consiste en que el trabajo voluntario, además de no ser remunerado es un esfuerzo dirigido a otro, desconocido y no familiar o amigo; ese esfuerzo consiste en proveer algún tipo de cuidado a la persona específica y, por lo tanto, es un trabajo con una clara orientación hacia otros. En la realidad observable el trabajo voluntario que se desempeña en determinadas circunstancias podría no responder al ideal basado en la solidaridad, la reciprocidad, sino ser efectuado rutinaria, despersonalizada y sin compromiso. Por otra parte, también se puede observar esfuerzos originales, adaptativos, personalizados y con mucho compromiso por parte de personal remunerado que trabaja con personas bajo su cuidado. De modo que las definiciones ideales del trabajo voluntario no necesariamente corresponden con lo que se podría observar en la operación misma del trabajo y sus maneras de efectuarse. Esto indica que se requiere de una metodología analítica que permita realizar las observaciones más adecuadas y pertinentes, que eviten confusiones conceptuales. Para la Cour y Hojlund, la teoría de sistemas sociales de Luhmann provee dicho marco analítico.

La distinción entre los distintos sistemas sociales que se sustentan en diferentes estabilizaciones de expectativas permite distinguir la interacción de la organización y la sociedad. La interacción es siempre presencial, vale decir, alter y ego se perciben recíprocamente y constituyen el sistema mediante la distinción entre “nosotros y el resto del mundo”. La comunicación se desenvuelve en torno a los temas que la diada o triada con-

sidera apropiados, la duración que los participantes establecen, así como la selección de quienes participan en ella. Este tipo de sistema tiene una muy limitada capacidad de reducir complejidad puesto que la carga se pone sobre los participantes, quienes no pueden realizar observaciones recurrentes, ya que participan de la dinámica conversacional. La estabilización de expectativas es más débil, puesto que cualquier cosa puede pasar, una interrupción en el entorno, la llegada de otra persona y su inclusión en el sistema, que a su vez propone otros temas o proporciona otras informaciones.

Cuando el sistema alcanza su frontera o bordes, es posible que se haga presente un enmarcamiento provisto, por ejemplo, por la organización. Dicho marco consiste de reglas, procedimientos, y otros dispositivos que estabilizan las expectativas y con ello, la propia comunicación. Una diferencia sustancial que esto provoca es que la interacción es mucho más adaptativa que la organización, que sólo puede adecuar sus patrones de estabilización cuando son consistentes y compati-

*La organización formaliza y explicita muchas de las expectativas a sus miembros, de modo que la comunicación es menos libre y más ceñida a las conductas, temas, conversaciones, maneras de comunicar que la propia organización considera y prescribe como apropiados.*

bles con los que ya emplea. Esto se debe a que la organización formaliza y explicita muchas de las expectativas a sus miembros, de modo que la comunicación es menos libre y más ceñida a las conductas, temas, conversaciones, maneras de comunicar que la propia organización considera y prescribe como apropiados.

En el trabajo voluntario y también, de manera general, en el cuidado de personas, la interacción es intrínseca a la intervención o actividad comunicacional de los involucrados. La excepción de este fenómeno lo constituye la atención de pacientes en el sistema de la medicina, en el que no es imprescindible que el paciente esté comunicado con el cirujano que lo opera, por ejemplo (Luhmann, 1990). Dado que el trabajo es organizado, la organización se hace presente enmarcando la interacción y estableciendo sus límites más relevantes. Sin embargo, como toda interac-

ción, se puede desenvolver alejándose de dichos bordes hacia otro tipo de enmarcamiento, por ejemplo los provistos por otra organización con la que los participantes, sea el cuidador o el receptor, han tenido experiencias. O, más usualmente, se puede dirigir hacia la propia historia de la interacción o incorporar nuevas temáticas como resultado de la propia interacción. En este sentido es fácil observar que la organización no puede controlar si la interacción se dio en los términos prescritos por su formalidad.

De manera más general, se puede plantear que el tema radica en la interfaz entre los sistemas sociales de interacción presencial y organización. También la organización carece de todas las capacidades de control sobre las interacciones en que se involucran sus propios miembros. No todas las conversaciones que ocurren en una organización están en su propio marco o dentro de sus fronteras de sentido. Los trabajadores conversan de temas no organizacionales. Esta interfaz parece ser de altísima complejidad y difícil de administrar de manera intencional. Sólo en determinados espacios, por ejemplo durante reuniones, la organización puede ejercer control y canalización de las interacciones, pero en muchos otros, simplemente queda excluida. La estabilización de las expectativas no se debe sólo a la dinámica de la interacción, sino que la organización provee mucho de ella, poniendo a disposición de los presentes enmarcamientos dentro de los cuales la comunicación presencial es más probable.

Cuando se trata del cuidado de personas, la organización puede disponer de procedimientos y programas para realizar su intervención social a través de la interacción. Además del problema de control, surge otro problema que se debe a que están operando simultáneamente dos sistemas con lógicas distintas. Este tipo de acoplamiento entre sistemas genera tensiones en los procesos comunicacionales que deben responder a conjuntos de expectativas que pueden no ser convergentes, ya sea en los temas, en lo que se considera apropiado, en la duración del encuentro y un sinnúmero de otros aspectos. La operación simultánea de dos lógicas, una que surge de la situación y otra de la organización, genera límites para ambos sistemas. La organización no puede prescindir de interacciones para funcionar, la situación presencial recibe marcos y límites desde la organización, que reducen la improbabilidad de la comunicación.

Para la Cour y Hojlund esta tensión se convierte en paradoja cuando se trata de la calidad de la intervención, o del trabajo voluntario. Lo plantean así:

*“El trabajo voluntario emerge como paradoja porque está atado a un esfuerzo que vincula ambos lados de la distinción entre interacción y organización. Esto significa que el esfuerzo se despliega para cumplir las premisas para la interacción, lo que a su vez significa que se basa en las condiciones de la presencia. Al mismo tiempo, sin embargo, este esfuerzo tiene que corresponder con las decisiones organizacionales sobre su contenido y calidad. Así el esfuerzo social orientado al usuario emerge como paradoja porque es imposible decidir si los esfuerzos funcionan bajo las condiciones de la presencia o, al revés, representa la lógica organizacional, que refieren las acciones de vuelta a las decisiones de la organización. La paradoja crea confusión porque es imposible para un mismo esfuerzo, referir simultáneamente a ambas lógicas. Para complicar las cosas aún más, no es posible decidir de antemano como resolver la confusión. Si uno trata anticipadamente de decidir cuál de las lógicas va a definir el esfuerzo voluntario, uno inmediatamente produce polución del espíritu voluntario con una lógica decisional y relega el esfuerzo al lado organizacional de la distinción. La lógica opuesta también se sostiene, es decir, si*

*¿Qué es entonces una intervención social de calidad? ¿Lo que la situación interaccional acepta como tal, o lo que prescribe mediante reglas, procedimientos y estándares explicitados la organización? ¿Cómo resolver la paradoja? ¿Es plausible una instancia de interacción que da sentido a la situación, pero que responde efectivamente a lineamientos y marcos de la organización?*

*uno trata de mantener el trabajo voluntario libre de decisiones previas se le ha relegado al otro lado de la distinción. La paradoja es imposible de resolver y el esfuerzo se hace imposible de ser estabilizado de antemano.”* (op.cit.: 49)

Al abordar el tema de la calidad de la intervención social la paradoja se expresa con toda su nitidez: lo que es significativo, adecuado, pertinente y deseable en la interacción no lo es para la organización. Lo que es calidad para ésta puede no serlo para la interacción presencial. Lo que en lo formal es adecuado, no lo es en lo informal. La forma de estabilizar expectativas en la organización no se puede aplicar en el ámbito de la presencia. ¿Qué es entonces una intervención social de calidad? ¿Lo que la situación interaccional acepta como tal, o lo que prescribe mediante reglas, procedimientos y estándares explicitados la organización? ¿Cómo

resolver la paradoja? ¿Es plausible una instancia de interacción que da sentido a la situación, pero que responde efectivamente a lineamientos y marcos de la organización?. Para la Cour y Hojlund la paradoja no tiene solución, o se responde a una lógica o a la otra, pero no puede ser ambas simultáneamente. Incluso van más allá y plantean si no es esta misma paradoja la que en efecto define el trabajo voluntario, con un pie en la situación y con el otro en la organización. De ahí que proponen usar la energía que surge de esta tensión, ya que el trabajo voluntario o de cuidado de otros representa la unidad de lo formal con lo informal, o más exactamente, las expectativas estructuradas organizacional e interaccionalmente. Esta forma de cuidado no puede ser reducida a si es provista por medio de cuidados formalmente organizados, basados en decisiones de la organización; o si refiere al cuidado informal, que se basa exclusivamente en la creación arbitraria de sentido en la interacción. Tiene que referir siempre a ambas, lo que complica los temas incluidos en asuntos como las posibilidades de regulación, control, autonomía, integración y las oportunidades de cooperación con los demás (idem. pág. 52 y ss.), todos los cuales suponen que la interacción requiere ser observada por la organización, lo que a menudo no es posible.

En efecto, dado que las organizaciones producen estandarizaciones de actividades, bajo la forma de procedimientos, aplicación de normas, establecimiento de objetivos, metas, formas de emplear el presupuesto y un sinnúmero de otros aspectos, cabe la cuestión de si también se podría estandarizar la calidez en el trato, el buen trato, el respeto a la dignidad, el desarrollo de la autonomía o la dignificación de las personas con las que se trabaja. Por otra parte, la organización requiere absorber algo de la incertidumbre acerca de cómo se está dando la interacción presencial que está en la base de su propio esfuerzo por intervenir. En términos más directos, cómo se puede asegurar de que la interacción se está dando en la situación del modo como es requerido para producir una intervención de buena calidad.

Una respuesta a este tipo de incertidumbres consiste en proveer a los miembros de capacitación, mediante la cual se estandarizan comportamientos. Este tipo de solución es observable en muchos comercios con una fuerte orientación a la calidad de la atención del cliente. Mediante capacitaciones y entrenamientos reiterados y profusos se logra que los vendedores manejen un repertorio de conductas, formas de interacción, vocabulario y modales, que se asocian a un buen servicio. Sociológicamente esas conductas son similares a las de la clase media. Como muchos de los vendedores no son originalmente de ese estrato, el aprendizaje consis-

te también en una socialización en modales apropiados. El entrenamiento funciona hasta que se llega al límite de la capacidad de resolución del dependiente, que requerido una y otra vez por una solución y al no poder hallarla, vuelve a hablar como le es natural, usando frases y modismos, así como formas de pronunciar que no corresponden al entrenamiento recibido. Se produce la paradoja del buen servicio aprendido, pero que no ha sido generado espontáneamente, y que consiste en que se percibe una fórmula de buena atención, como la de las telefonistas, pero que suena falsa, precisamente porque es aprendida. También porque siempre se manifiesta bajo la misma fórmula (*“buenas tardes, habla fulanita, ¿en qué le puedo ayudar?”*), que no revela ni espontaneidad, ni autenticidad. Este tipo de observación deja de manifiesto que se puede estandarizar la interacción presencial, pero a costa de su autenticidad y espontaneidad, lo que hace que se perciba como falsa o fingida.

Si la interacción aparece o es percibida como falsa o fingida, no puede ser de calidad. La paradoja en estas situaciones se manifiesta claramente: no se puede programar y estandarizar la interacción presencial si con ello se le quita autenticidad. Ante esta situación cabe preguntarse acerca de qué puede hacer la organización para lograr una mejor calidad en sus intervenciones sociales.

## CÓMO SE ABORDA EL PROBLEMA DE MANERA NO REFLEXIVA

Este problema está recién siendo planteado y no hay soluciones disponibles. En general, se observa que las organizaciones tratan de resolverlo estableciendo requerimientos a sus miembros, que son un conjunto bastante extenso de cualidades que se hacen deseables que tengan para poder trabajar en la organización. Cuando se exponen, son listas muy extensas de cualidades. A continuación se muestra un ejemplo tomado de una organización que atiende a niñas vulneradas en sus derechos. Lo importante es que esto no es una solución exclusiva de esta organización, sino que es observable en la mayoría.

*Las habilidades requeridas para este tipo de trabajo no solo incluyen los conocimientos específicos de cada profesional o trabajador, va más allá del perfeccionamiento, títulos, post grados, etcétera... requiere de una vocación y sensibilidad especial de amor al prójimo, de entrega, de paciencia y tolerancia para trabajar con niñas vulneradas.*

*Cierto grado de experiencia en trabajo con niñas vulneradas es importante para el manejo conductual de las niñas e intervenciones en crisis.*

*Entendiéndose acoger como la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de aceptarlo en sus diferencias y experiencias de vida, respetándoles al derecho a ser individuos y manifestarse como tales.*

*Acoger también entendido como un proceso de identidad orientado a brindar un espacio de protección, y facilitar el desarrollo integral de niñas y jóvenes en sus distintos ámbitos de su vida, que puedan iniciar un proceso de reconstrucción de vínculos familiares y afectivos; con la intención de que puedan paulatinamente ser autovalentes, de manera que una vez que finalice su proceso de acompañamiento desde el hogar, por largo o breve que este haya sido,*

Más exigencias aún.

*Que puedan desenvolverse con cierto grado de autonomía y responsabilidad personal, como el respeto por sí misma, su dignificación como persona y mujer, y su derecho a reintegrarse a una sociedad, que tiene la responsabilidad de brindarle espacios y oportunidades para ello.*

Cómo se hace:

*De acuerdo a estas etapas y actividades en general de cada una de ellas, se lleva a cabo un proceso permanente de apoyo, que tiene como eje central la niña, en sus necesidades de orden psicosocial y espiritual, reconociéndola como persona, digna de respeto, afecto y estímulo, con derecho a tener un cambio en su historia de vida, a definir su proyecto personal, acompañadas o no de su familia, promoviendo su autocuidado.*

Estas exigencias surgen de los problemas identificados:

*Existe en la actualidad una brecha entre las problemáticas emergentes que presentan las niñas y adolescentes que se derivan desde los Tribunales de familia a los programas Residenciales, donde se debe enfrentar situaciones de alta complejidad como: infracción a la ley, consumo problemático de drogas, y alto número de niñas con problemas psiquiátricos, que en justicia deberían ser ingresadas en programas especializados, que cuente con los recursos humanos para manejar y enfrentar estas situaciones, y que tienen una intervención y estrategias diferentes a las situaciones de maltrato y vulneración de las Residencias de protección para lo cual, a pesar de los programas existentes y de la flexibilidad en la mirada, no son respuesta a la realidad actual, y sólo se desencadena intervenciones en crisis, que desgastan y frustran al resto de las niñas, y al personal que trabaja en la Residencia. Esto tiene relación con las políticas y quien deriva los Tribunales de familia.*

El peso de la solución recae en las capacidades personales:

*Personas con capacidad de ponerse en el lugar de la oveja y del Pastor. De buenas relaciones humanas. Que formen parte de un equipo comprometido. Competente para la gestión, los desafíos y las controversias que se generan con algunas redes. Con capacidad para resolver dificultades de la contingencia. Cohesión, solidaridad, capacidad de análisis, de saber priorizar y dar respuestas oportunas, capacidad para tomar decisiones permanentemente. Capacidad de escucha, tolerancia a la frustración, complementariedad.*

¿Suficiente? No, hay más...

*respeto, empatía, especialización en los profesionales, creatividad, pro actividad, compromiso y motivación, ética, liderazgo, capacidad de autoevaluarse e implementar estrategias alternativas, comunicación efectiva, asertividad, capacidad de trabajar bajo presión, orientación a las metas propuestas en el trabajo, innovación y capacidad de unificar criterios.*

Como se puede apreciar de este ejemplo, parece ser que las características necesarias suponen estándares muy elevados desde el punto de vista personal y profesional. Si se observan las descripciones de otras instituciones sobre el personal de trato directo la tendencia es similar: y nadie podría cumplir un porcentaje significativo de ellas. Este tipo de descripción de los requerimientos del personal, revela que la organización no se ha podido hacer cargo de la paradoja de la calidad de la intervención social. También que genera una exigencia irrealista, por lo desmedida e idealista, sobre los atributos, habilidades y competencias requeridas para desempeñarse en ellas. Esto la lleva a tener una actitud de resignación, puesto que, al fin y al cabo, muy pocas personas pueden cumplir tan elevados y exigentes estándares. Por lo que la organización debe desempeñarse con personal constituido por seres humanos normales y corrientes.

Sin embargo, la organización debe proveerse de la capacidad para emplear la energía que emana de la tensión que provoca la paradoja de la calidad. Si no lo hace corre al menos tres riesgos fundamentales:

Riesgo de que la rotación del personal altere profundamente la intervención así como las posibilidades de dar cumplimiento de la Misión. Las exigencias y auto exigencias son tan altas que lo único predecible es un desgaste enorme en las personas.

Riesgo de que características individuales alteren la intervención y su efectividad. Como la calidad de la interacción se hace recaer en rasgos personales, el cambio de personas hace que la efectividad quede expuesta

a características personales pero también a la voluntad individual. La precariedad de esta situación es manifiesta.

Riesgo de que la atribución de calidad y efectividad se remita a cuestiones exclusivamente personales y no a la efectividad de la organización. Esta excesiva personalización implica que la organización no ha sido capaz de establecer modalidades de enmarcamiento de la interacción que le den alguna seguridad de que se está haciendo lo mínimamente requerido y que se está haciendo con un estándar básico y controlable por ella. Al dejar todo a cargo de las personas no puede controlar. Esto genera un grave problema adicional: cuando hay fallas manifiestas, todo se reduce a las personas y sus cualidades o defectos, y no pueden hacerse correcciones más que prescindiendo de las personas involucradas en la falla. Con ello la organización pierde la oportunidad de aprender de sus propios errores y de los de sus miembros.

Este tipo de problemas que las organizaciones enfrentan cotidianamente tienen diversas formas de manifestarse, una de las cuales consiste en recargar la demanda por liderazgo. Como la operación genera tantas incertidumbres que no se reducen mediante procedimientos y rutinas establecidas por la operación, los miembros buscan su reducción mediante el liderazgo. Como es fácil inferir del ejemplo anterior sobre los requisitos para ser miembro, se entenderá que cuando se trata del liderazgo, los requerimientos se disparan más allá de la santidad.

Por su parte, para la organización, el problema se tematiza como de motivaciones de los miembros, por lo que se reduce la in-

certidumbre referida a la interacción tratando de contar con personas suficientemente auto motivadas y con un sentido de apostolado suficiente como para mantener su desempeño a pesar de los efectos desmotivantes de las remuneraciones y condiciones de trabajo. El resultado final es rotación, desgaste, estrés y deterioro de las relaciones laborales.

La organización no puede resolver la paradoja de la calidad, pero si puede establecer modalidades de operación que le permitan usar la

*También [...] genera una exigencia irrealista, por lo desmedida e idealista, sobre los atributos, habilidades y competencias requeridas para desempeñarse en ellas. Esto la lleva a tener una actitud de resignación, puesto que, al fin y al cabo, muy pocas personas pueden cumplir tan elevados y exigentes estándares. Por lo que la organización debe desempeñarse con personal constituido por seres humanos normales y corrientes.*

energía de las tensiones que genera, para proveer buen servicio y oportunidades de mejora.

La modalidad general es de estandarización de procedimientos y formas de relación. En este sentido, la pseudo solución consiste en una normalización de la conducta de los que realizan la intervención social. Desde otro ángulo, también es una normalización de la conducta de la persona intervenida, pero esto es una cuestión más compleja que excede los alcances de este escrito.

La normalización consiste en que la conducta se oriente en referencia a determinadas normas que la rigen. Como las normas son aplicables a todos los que participan en la intervención, inevitablemente se produce algún grado de despersonalización. Sin embargo, no hay que ver esto como un hecho negativo (para la efectividad de la intervención), puesto que lo que se gana es mucho más que lo que se pierde. En efecto, cuando la organización logra establecer un marco para la interacción, deja de depender de circunstancias personales y hace explícitas las expectativas de conducta esperadas. Ello facilita el trabajo de los equipos de trato directo, por cuanto tienen más claridad respecto de cuáles son las conductas apropiadas y cuáles las inapropiadas en el trato con los beneficiarios. Dichos enmarcamientos consisten en la distinción entre lo que es realista y deseable, en aspectos tales como el trato, la manera de dirigirse al otro, los temas apropiados de conversación, las formas lingüísticas aceptables (uso de lenguaje coloquial o no, aceptabilidad de garabatos según la situación y similares), la distancia corporal de la interacción, qué contactos físicos son aceptables y cuáles no. Estas modalidades de comportamiento se pueden entrenar y se deben explicitar a los miembros.

Otro aspecto esencial y relevante es el contenido de las conversaciones, para las que se deben explicitar los principales mensajes que deben ofrecerse así como las modalidades de verificar su comprensión por el oyente. En la intervención, la organización debe especificar qué quiere que escuchen las personas atendidas, y en qué tono, por supuesto. Esa especificación aclara lo que es imprescindible que se diga y repita en las interacciones presenciales, lo que es ineludible de decir cada vez que se interactúa con la persona atendida.

Hay una característica fundamental de la intervención social y es que siempre consiste en proveer cuidados a otros. El cuidar a las personas es una actividad de alta complejidad y de muchas complicaciones. Facilita mucho a los equipos disponer de guías que establecen en qué consiste el cuidado que se va a proveer. Estas guías son para todos los involucrados, y muchas veces, regulan más la actividad de los cuidadores que de los atendidos. Incluyen no sólo aspectos de la interacción, sino también cuestiones referidas a la organización de los espacios físicos, y regulación de su uso (cuando se puede salir al patio); procedimientos para acceder a determinados servicios (hacer fila para dispensar alimentos o entrar a los dormitorios), tomar turnos (en juegos o para usar el baño); y muchos otros que las organizaciones dan a menudo como conocidos. Aquí hay dos temas involucrados:

una reflexión acerca de su significación por parte de la organización y sus miembros, que dé cuenta de por qué se ha regulado la conducta mediante ese tipo de ordenamientos y para qué se están empleando, o

*En la intervención, la organización debe especificar qué quiere que escuchen las personas atendidas, y en qué tono, por supuesto. Esa especificación aclara lo que es imprescindible que se diga y repita en las interacciones presenciales, lo que es ineludible de decir cada vez que se interactúa con la persona atendida.*

qué objetivo facilitan lograr en relación a la (re)socialización o aprendizaje o reforzamiento de conductas deseadas. Muchas veces esos dispositivos existen sólo para facilitar el trabajo del personal de trato directo pero no tienen una incidencia positiva en la conducta de las personas atendidas. El segundo aspecto es si los miembros los conocen y si han recibido o no un mínimo entrenamiento (que debería incluir la comprensión de la razón de ser de ellos) que asegure su cumplimiento.

En suma, la organización puede hacer mucho para evitar efectos no deseados de la paradoja sobre las personas, que consisten en regular las expectativas haciéndolas más realistas. De ese modo se instalan modalidades de funcionamiento que previenen el excesivo desgaste y *distress* en el personal. El enmarcamiento, mediante la explicitación y explicación de las expectativas que la organización hace acerca de lo que debe ocurrir en la interacción presencial, es necesario y debe ser generado por la propia organización. Esto ocurre de manera espontánea y demasiado frecuentemente, de manera no reflexiva. Un paso hacia el establecimiento de estándares de calidad en la intervención social consiste en reflexionar acerca de dicho marco, de sus principales componentes y de las expectati-

vas que los constituyen. Explicitarlas y dar cuenta de ellas a los miembros es un gran salto hacia la calidad.

## BUSCANDO UNA SOLUCIÓN

No se trata de buscar una solución a la paradoja, que no la tiene pues inevitablemente entre la interacción presencial y la organización hay incompatibilidades de sus respectivas lógicas. Lo que se puede hacer es buscar maneras de convivir con la paradoja, aceptándola como algo inevitable en la intervención social y procurando usar la tensión que produce para mejorar la calidad.

Es necesario entonces indicar que la (pseudo) solución no puede existir para ese problema, pero sí para canalizar la energía que produce la tensión en la interfaz entre la interacción presencial y el sistema organizacional. La solución buscada no es a la paradoja, sino a cómo usarla para mejorar la calidad.

Debemos cuestionarnos por qué es necesaria una solución al problema de la calidad de la intervención social. En primer término, porque hay un crecimiento y desarrollo de expectativas sobre la efectividad de las intervenciones. Las fuentes de financiamiento y los donantes requieren disponer de información acerca del uso y efectos de los recursos que han puesto a disposición de las organizaciones. Si bien no es algo sobre lo que hay consenso, se podría esperar que los organismos públicos, por ejemplo Tribunales de Justicia o el Servicio Nacional de Menores - SENAME<sup>1</sup>, generaran expectativas de calidad mayor o más complejas que las que son perceptibles en la actualidad.

Hay otra tendencia observable en las organizaciones que es su creciente profesionalización, que al nivel más básico consiste en incorporar profesionales (habitualmente psicólogas y trabajadoras sociales) en la ejecución de sus intervenciones. En niveles menos básicos, la profesionalización también se observa en las instancias de gestión o gerenciamiento, que habitualmente no están exentas de tensión y conflicto con los equipos de trato directo.

---

<sup>1</sup> Organismo gubernamental ayudante del sistema judicial, que depende del Ministerio de Justicia del Gobierno de Chile. El Servicio desarrolla sus actividades de acuerdo a las instrucciones que le indican los diversos tribunales, a través del país. Todas las prestaciones, salvo las Oficinas de Protección de Derechos, están ligadas a la justicia y los niños, niñas y adolescentes que son atendidos han sido enviados directamente por los Tribunales de Familia, vale decir, se encuentran judicializados. (Fuente: [www.sename.cl](http://www.sename.cl))

Finalmente, de manera similar a lo que se observa en los países desarrollados, el país avanza hacia mayores exigencias de rendición de cuentas y responsabilidades, en el aseguramiento del buen uso de recursos públicos y en procurar disminuir los costos sociales que implican las diversas formas de exclusión que existen.

Una parte de la solución radica en procesos que aseguren la calidad de las intervenciones. Esto se puede lograr mediante la certificación de programas sociales. Otro ámbito, distinto, es el de acreditación de las instituciones, que evite la defraudación de la fe pública y los fraudes a personas generosas que hacen donaciones que después se sabe por denuncias que no han sido utilizados en los propósitos expuestos al solicitarlas.

Otro aspecto significativo es que la mayoría de las personas opinan que las organizaciones de emprendimientos solidarios son más efectivas que los organismos del Estado en proveer cuidados adecuados a las personas que están vulneradas, o en riesgo o que requieren de ellos por cualquier razón<sup>2</sup>. Si se entiende que esto es una expectativa sobre el desempeño de los emprendimientos solidarios, queda claro que de no cumplirse, se afectará el apoyo y consideración pública sobre ellas, así como las donaciones y soporte que la población les provee.

El último aspecto que parece relevante dice relación con el sentido de la caridad, de la solidaridad y la efectividad de las intervenciones. Se observa que ya no es suficiente hacer algo ante las miserias humanas, sino que se ha instalado la demanda de que se haga con efectividad. Si el tercer sector quiere seguir atrayendo profesionales para que se desempeñen y hagan su carrera en estas organizaciones, debe proveerle espacios de ejercicio profesional que, respetando el propósito organizacional, signifiquen suficientes desafíos y aprendizajes o desarrollo de expertismos, puesto que la lógica profesional se orienta hacia estos temas de manera preferente.

---

<sup>2</sup> Estudio Nacional de Voluntariado. Fundación Trascender, agosto 2008. Un 70% de las personas que realizan voluntariado cree que las organizaciones sociales son más efectivas que el Estado en la lucha por la superación de la pobreza, versus un 53% de la población general.

Para muchos, aún la caridad puede ser una forma de satisfacer su conciencia individual, pero también es observable que las organizaciones deben responder o intentar elaborar respuestas a la incómoda pregunta acerca del cese de su intervención. La pregunta es incómoda porque hace que la organización se cuestione lo que hace y la pone ante la exigencia de hacer muchos esfuerzos para aclarar sus propósitos, establecer metas u objetivos e indicadores que los midan. ¿Cuándo dejar de intervenir y “dar de alta” de su cuidado al beneficiario? no es una pregunta trivial, pues implica especificar cuestiones del tipo: cuándo la persona está integrada y que su integración esté mínimamente asegurada; o de cuándo cesó la exclusión o cuándo se terminó con la vulnerabilidad o se redujeron los riesgos. En la semántica actual de la intervención se hace mucha cuestión de propósitos como el empoderamiento, la inclusión, la autonomía, el no asistencialismo y paternalismo y la no generación de dependencias. Pero no se observa muy frecuentemente una reflexión consecuente con dichos propósitos y menos una incorporación de procedimientos y rutinas organizacionales que los hagan posible tanto como verificables.

*Se observa que ya no es suficiente hacer algo ante las miserias humanas, sino que se ha instalado la demanda de que se haga con efectividad. Si el tercer sector quiere seguir atrayendo profesionales para que se desempeñen y hagan su carrera en estas organizaciones, debe proveerle espacios de ejercicio profesional que, respetando el propósito organizacional, signifiquen suficientes desafíos y aprendizajes o desarrollo de expertismos, puesto que la lógica profesional se orienta hacia estos temas de manera preferente.*

Las razones expuestas refieren a aspectos que están en el entorno de las organizaciones. Hay también razones que refieren a su propia constitución o a los aspectos internos. En primer término está el sentido de la intervención social. Si bien la elaboración del argumento que sigue requiere más especificaciones y detalles y, consecuentemente, más espacio, se puede formular brevemente aunque de manera no tan completa. El argumento propone que la pobreza es una abstracción, que consiste de un estado o situación que se puede caracterizar mediante el recurso a indicadores tales como los ingresos autónomos y su relación con una línea de pobreza. Estas son cuestiones abstractas. Los efectos de la pobreza se manifiestan siempre en personas concretas, para las cuales las soluciones o paliativos son siempre específicos y particulares. El Estado puede lidiar con abstracciones generales y abordarlas mediante políticas públicas que se basan en promedios (ya sea de una población o de segmentos de ellas).

Pero el Estado no puede hacerse cargo del cuidado personal de los afectados por la pobreza. Ese cuidado sólo puede ser provisto por personas en una interacción personal y presencial. Algo similar ocurre con la integración de los individuos a la sociedad, siempre ocurre mediante lazos o vínculos sociales específicos con determinadas personas, aunque éstas operen como integrantes de instituciones. Esta realidad resalta la importancia de la interacción presencial y de los vínculos sociales reales, que constituyen el núcleo de toda intervención social que apunte a reducir la exclusión, el riesgo o la vulnerabilidad sociales. Tomando esto en cuenta la organización no puede pretender suplantar con su acción organizada la interacción presencial, con lo que la paradoja de la calidad aparece en primer plano.

La búsqueda de una “solución” implica visibilizar la organización, sus procedimientos, rutinas y los marcos que provee para la interacción. También su estructura decisional, los valores, programas y operaciones, así como sus capacidades y su desarrollo. Por eso el ejercicio de reflexión en torno a cómo usar la energía de la paradoja de la calidad es muy beneficioso para las organizaciones, puesto que les permite observarse a sí mismas bajo otro enfoque y bajo otra luz.

También permite visibilizar la interacción presencial, más allá de la espontaneidad y de su notable capacidad para adaptarse a distintas y cambiantes situaciones concretas. Pero la reflexión sobre la solución permite visibilizar sus supuestos y sus propósitos, sus límites y potenciales, sus posibilidades y sus imposibilidades. La reflexión permite poner en el foco de la atención la calidad de la intervención a través no sólo de la especificación de los requerimientos para la organización, sino también para quienes participan en la interacción presencial.

Para la organización, la visibilización de la interacción supone muchos desafíos, puesto que surge el tema de la observación de la interacción, de la fijación de criterios y distinciones que operan durante su existencia, así como la aparición de acuerdos y desacuerdos acerca de cómo se debe desempeñar el que cuida en la intervención. Por otra parte, esa visibilización genera inevitablemente oportunidades de desarrollo profesional y laboral, así como demandas por capacitación y entrenamientos que requieren que las premisas organizacionales bajo las que se desarrollan se hayan elaborados y explicitados.

Finalmente, pero no menos importante, es que la reflexión que hace posible la visibilización de la organización y de la interacción ofrece oportunidades inigualables para el aprendizaje de modo que la rotación y

cambio de personal, no signifique inevitables pérdidas de experiencia. No menos significativo es que si bien las organizaciones son capaces de captar experiencias desde sus miembros, demasiado a menudo estas se obtienen de muestras con sesgos no conocidos, puesto que muchas experiencias se pierden al rotar el personal.

## CONDICIONES DE SOLUCIÓN

Antes de abordar la solución es necesario establecer algunas condiciones mínimas que debería cumplir, para ser aceptada como tal. En primer término la solución debe hacer sentido tanto para la interacción como para la organización. Como estos son sistemas sociales con lógicas distintas son difíciles de compatibilizar. En último análisis el sentido debe estar en la situación concreta, que es definida tanto y simultáneamente por la presencia como por la organización (como premisa de la interacción). La solución no pasa por la supresión de alguna de las lógicas o expectativas, sino por diseñar formas de estabilización de las expectativas de ambos sistemas. Esos dispositivos estabilizadores requieren que la interacción se realice bajo las premisas organizacionales, puesto que no habría interacción si no existiera la organización. Este hecho es fundamental y tan obvio que se tiende a omitir: si la organización no existiera, no habría oportunidad de que existiera una situación que se genera no sólo por la interacción sino también y de manera más definitiva y determinante por la organización misma. Esto es así porque es ella la que recluta al beneficiario y lo pone a disposición ya sea de los profesionales o del personal de trato directo. De manera espontánea o natural no existen interacciones fuera de la organización. Por eso es ella quien debe establecer las premisas bajo las cuales se llevará a cabo la interacción.

Lo anterior implica que la solución puede usar la tensión entre la interacción y la organización para vitalizar la intervención, pues la organización regula el comportamiento y la interacción al establecer su marco, sus límites y fronteras. Esos límites siempre serán presionados por las necesidades de la interacción, por las posibilidades no previstas por la organización, por la propia

*La solución no pasa por la supresión de alguna de las lógicas o expectativas, sino por diseñar formas de estabilización de las expectativas de ambos sistemas.*

dinámica bajo la cual evoluciona la interacción. Algunas de esas presiones serán rechazadas por la organización (que el cuidador se enamore o corteje a la intervenida, por ejemplo); otras serán aceptadas bajo determinadas condiciones de excepcionalidad (que ambos pue-

dan pasear), y otras serán incorporadas como parte de la intervención (que los tiempos de conversación se alarguen). Se puede apreciar que si hay observación de la interacción por la organización (el cuidador es en gran medida ese observador por parte de la organización), esta dispone de mecanismos de control y de regulación del comportamiento de ambos involucrados en la interacción. Por cierto que la organización debe procurar que no se reduzca por dichas regulaciones la espontaneidad ni la adaptabilidad y flexibilidad de la intervención mediante la interacción. Pero la integración entre las reglas organizacionales y la presencia no deben darse por sentada, como existente de la forma esperada, sino que debe ser constantemente observada, regulada o corregida y evaluada.

## PRINCIPALES FUENTES PARA LA SOLUCIÓN

En la búsqueda de fuentes para la solución, el primer paso debe ser utilizar el impulso de la propia organización. Estas son organizaciones con fuertes compromisos y dedicación que emanan de un sentido de propósito y de servicio a los demás que es el principal recurso para desarrollar las soluciones. Estos impulsos radican en lo que se propone hacer y lograr, en los estilos que tiene la organización respecto al trato e interacción, en la vivencia de sus miembros en actividades de pastoreo, acompañamiento y cuidado. También, si está bien formulada y hace suficiente sentido, está en la misión y en el compromiso con ella.

La otra fuente de solución radica en la capacidad reflexiva de los miembros de la organización la que, para ejercerse, supone que ésta le ha provisto de tiempos que se pueden emplear para ello. A menudo esto no ocurre y por ello, las actividades de capacitación, así como los talleres, seminarios y otro tipo de encuentros deberían proveer dichos tiempos en la mayor medida posible.

Finalmente no es menor el aporte que observadores externos, como consultores, profesores, relatores y asesores pueden hacer a la capacidad reflexiva de la organización.

## COMPONENTES DE LA SOLUCIÓN

La solución se compone en primer término de la propia vivencia de los miembros, esto quiere decir que debe hacer sentido a los integrantes, pues de no hacerlo, es poco probable que se incorpore en su propio trabajo. Para ello es recomendable que se haga con la más amplia participación posible, pero disponiendo de guías ya elaboradas por la organización.

Un elemento central de la solución lo constituyen las regulaciones de la conducta de los miembros de la organización cuando se encuentran

en interacción con los atendidos. Esta regulación debe incluir cuáles son las conductas apropiadas, la forma de interacción, el lenguaje y vocabulario, distancias, modales, etcétera. También se debe especificar cómo se regulan las desviaciones de ellas, es decir si hay sanciones o reconveniones involucradas y qué tipo de disciplina se empleará para corregir las desviaciones.

El ejercicio que se deberá hacer consiste en una explicitación de expectativas que incluye qué se espera que los miembros hagan y cómo la organización los prepara para ello. También cómo corrige el incumplimiento de expectativas.

*Cuando se han resuelto estas fallas se logra la coordinación, que consideradas desde otro ángulo consiste en la adecuada referencia de una decisión a las decisiones anteriores y a una regulación de las expectativas que se forman respecto a la conducta (o decisiones) de otros. Por cierto que esto ha de ocurrir en un horizonte de temporalidad, en el que la sincronía es fundamental.*

Si bien estas temáticas no se agotan ni se contienen en las reglas de la organización, parte de éstas y los reglamentos internos deberían incluirlas. Estos proveen los marcos que regulan las interacciones entre los miembros, así como con las personas atendidas en la intervención.

Otro aspecto es especificar las modalidades de realizar la intervención. En este aspecto es preciso que la organización distinga si hace solo una intervención o si está realizando más de una. Ocurre a menudo que lo que se percibe como una sola intervención, en realidad consiste de más de una, por ejemplo, cuando se atiende a niñas vulneradas, la organización también realiza acciones dirigidas a resolver problemas en la familia. Hasta qué punto esas acciones conforman otra intervención se debe resolver observando los distintos requerimientos y condiciones, así como los recursos y la especialización interna de la propia organización, que proveen pistas para dilucidar esta cuestión.

La ejecución de tareas que componen una intervención están a menudo dispersas y asignadas a distintos puestos de trabajo; ello redundante en que se hace difícil observar los procesos que desempeña la organización. La coordinación entre actividades y resultados aparece habitualmente como problemas de agenda entre personas, pero rara vez se observa que es más productivo para instalar instancias de mejoramiento de la calidad de las intervenciones, observarlas como coordinación entre activida-

des que componen procesos. Al organizar las actividades en procesos quedan más nítidamente establecidas cuáles son las instancias de coordinación necesarias. Un primer paso consiste en especificar cuáles serían necesarias que existieran y, si no están presentes, instituir las. El segundo paso necesario consiste en que se deben especificar los resultados (o “productos”) de las actividades y cómo se pasan desde una instancia a la siguiente para continuar desarrollando el proceso.

Las fallas de coordinación son de tres tipos (Peters, 1998): redundancias, que consisten en que distintas instancias realizan la misma tarea hacia la persona atendida; lagunas, que consisten en que ninguna instancia realiza algo necesario que se haya hecho, por lo que nadie aparece a cargo de las tareas o actividades y hay eventos que no ocurren; incoherencias, que ocurren cuando ante el mismo usuario, las distintas instancias que intervienen tienen objetivos y requerimientos distintos e incompatibles entre sí.

Cuando se han resuelto estas fallas se logra la coordinación, que consideradas desde otro ángulo consiste en la adecuada referencia de una decisión a las decisiones anteriores y a una regulación de las expectativas que se forman respecto a la conducta (o decisiones) de otros. Por cierto que esto ha de ocurrir en un horizonte de temporalidad, en el que la sincronía es fundamental.

Las principales modalidades de coordinación en las organizaciones de emprendimientos solidarios son el ajuste mutuo, en el que los participantes van ajustando sus decisiones tomando en cuenta las que otros han tomado. La forma habitual consiste de reuniones en que se abordan los problemas o tareas y se distribuyen las actividades, se asignan los recursos y se establecen los indicadores de logro así como los plazos. O al menos, esto debería ocurrir.

Otra modalidad de coordinación está constituida por la presupuestación y ejecución del presupuesto, mediante el cual se han asignado recursos a diversas actividades, y cuya ejecución permite ir ajustando las actividades. Esta modalidad aparece como débil, pues, en primer término, se entiende el presupuesto sólo como la asignación de recursos y no como una instancia o modalidad de coordinación; por otra parte no se percibe que su ejecución requiere que se analice considerando las relaciones entre las actividades que gatilla o hacen necesarias sucesivas acciones. Como ellas consumen recursos se observa sólo este tipo de evento y no el hecho de que provee un marco de coordinación general entre las distintas actividades.

Desde aún otro ángulo, la coordinación aparece como estandarización (Mintzberg, 1992). Mintzberg distingue además del ajuste mutuo, la estandarización de productos, de procedimientos y la profesionalización como las principales modalidades de coordinación. Cuando se estandariza un producto se especifican sus cualidades y atributos y se realiza un control de calidad enfocado hacia la detección de desviaciones respecto de los estándares. Otra forma es la estandarización de procedimientos, cuyo cumplimiento aseguran que los resultados serán previsiblemente los que se especificaron como objetivos o metas. Así la regulación de la conducta mediante el seguir los pasos de los procedimientos establece condiciones para la coordinación entre las parte que están involucradas. Finalmente está la profesionalización, que es la estandarización que se logra mediante el entrenamiento y el conocimiento del que disponen los participantes. Ese conocimiento establece qué se debe hacer, cómo y usando qué instrumentos, etcétera. La profesionalización es una modalidad de coordinación, que presenta grandes desafíos a las organizaciones, puesto que no consiste tan sólo en la incorporación de profesionales a sus labores sino que sobre todo a la especificación de qué competencias, habilidades, conocimientos se deben disponer para realizar adecuadamente el desempeño de los procesos en la organización.

Los temas de coordinación en la organización son fundamentales, puesto que lo que se procura alcanzar es la cooperación entre personas que tienen funciones y roles distintas y cuya agregación e integración se cristaliza en un sistema cooperativo, en que las diversas operaciones quedan ensambladas de maneras pertinentes y efectivas. La reflexividad de la organización sobre la observación de estas modalidades es crucial para comprender los procesos y para establecer los estándares de calidad que se espera alcanzar.

El proceso de profesionalización de las intervenciones sociales es uno de los más importantes para el análisis. Por una parte se observa la creciente y sostenida incorporación de profesionales formados en las universidades, particularmente trabajadoras sociales y psicólogas, a las organizaciones de emprendimientos solidarios. Por otra, no son menores los desafíos que implica esa incorporación así como las adecuaciones que las organizaciones deben hacer para su incorporación efectiva.

El principal cambio que aparece en las organizaciones cuando incorporan profesionales tiene que ver con la distinción entre operaciones rutinarias y el trabajo que se enmarca en ámbitos en los que es necesario realizar decisiones discrecionales. Lo que caracteriza el trabajo profesional es precisamente la existencia de un ámbito de decisiones discrecionales,

basadas en el análisis de cada caso o situación, en la aplicación del conocimiento adquirido, mediante el ejercicio del juicio y el criterio (Freidson, 1973; Freidson, 1984; Freidson, 2001). La incorporación de profesionales a las organizaciones es un cambio social fundamental que ocurrió durante el siglo XX y que tiene vastas consecuencias para las organizaciones. A medida que más puestos de trabajo se encargan a profesionales, más autonomía decisional debe tolerar la organización. De este modo, su jerarquía de autoridad decisional se ve transformada porque los expertos saben más de su tema que los jefes investidos de autoridad para decidir (Waters, 1989). Si bien puede haber confusiones conceptuales respecto a cuáles situaciones se aplica la noción de autonomía, si a la forma de contratar los servicios profesionales, especialmente cuando son asalariados, o si se refiere al ámbito de decisiones, es una distinción que debe tenerse en cuenta siempre, pues su confusión en la práctica lleva a que por efecto de una (el vínculo salarial) se reduzcan las condiciones del ejercicio profesional en su autonomía decisional. En otros términos que la condición contractual conlleve una reducción de la autonomía decisional constituye una distorsión del trabajo profesional, que para la mayoría de ellos se hace intolerable. En consecuencia, al incorporar profesionales, las organizaciones deben hacer el trabajo analítico y gerencial de especificar los ámbitos de decisión discrecional y comprometerse a no invadirlos.

Lo anterior no significa que la organización deje hacer lo que los profesionales quieran. De hecho, eso no es muy deseable incluso para ellos mismos. Es su función establecer el marco orientador para el trabajo profesional, que consiste en establecer los objetivos o resultados esperados del trabajo. Pero ya hemos visto que este ejercicio redundante en las preguntas incómodas acerca del término de la intervención. Por otra parte, hay definiciones incluso valóricas que la organización tiene y que establecen límites a las elecciones disponibles a los profesionales, que habitualmente no se contradicen con los principios existentes en las éticas profesionales y que son compatibles entre sí. Pero se pueden dar casos de incompatibilidad entre los estilos de tratamiento, por ejemplo, con ciertos valores organizacionales.

El marco que provee la organización establece entonces los resultados esperados, así como la forma de utilizar los recursos, que por lo general son horas de trabajo profesional disponibles. Al especificar los resultados se logra también definir los criterios fundamentales para la evaluación del trabajo profesional. Lo que se observa en las organizaciones, desgraciadamente, es que se contenta con establecer el desempeño reducido a actividades, por ejemplo, tal número de sesiones de terapia, o tantas vi-

sitas domiciliarias o cosas por el estilo. Esta forma de comprender el trabajo profesional no apunta a los resultados de los tratamientos, sino sólo a la contención de costos, impidiendo tanto a la organización como a los profesionales acumular conocimientos relevantes acerca de qué funciona en las intervenciones y qué no. Se pierde la posibilidad de hacer una reflexión relevante acerca de la propia intervención, sus componentes y fases y las relaciones entre ellos. Se reduce a una especie de ritualismo burocrático que se manifiesta en el llenado de formularios que reportan actividades pero no resultados. De nuevo esto parece ser producto de la incomodidad que genera la cuestión del término de la intervención y la creencia de que es suficiente hacer lo que se pueda, aunque no signifique una solución más o menos estabilizada al problema que se enfrenta.

El análisis del trabajo profesional en las organizaciones provee de una instancia que es crucial para el análisis de la calidad de las intervenciones sociales, puesto que vuelve a remitir a la paradoja de la calidad. El trabajo profesional, particularmente el terapéutico, reparatorio, educativo o pedagógico ocurre en la interacción presencial que, como hemos visto, presenta una lógica radicalmente distinta a la que posee la organización. Inevitablemente la organización provee el enmarcamiento para esta interacción pero no puede especificarla completamente. En la siguiente sección procuramos avanzar en dicho enmarcamiento.

## EL MARCO ORGANIZACIONAL PARA LA INTERACCIÓN

Se propone conceptualizar la relación entre el sistema de interacción presencial con la organización como una interfaz crítica que consiste en reglas de involucramiento que la organización establece como primer elemento del marco. Esas reglas generan la situación, que es provista por la misma organización. Esto en el sentido de que es altamente improbable que, de no mediar la organización, se pudiera verificar una interacción entre el personal que provee cuidados y los atendidos. La función ejercida por la organización es proveer atendidos a los que atienden. Este hecho no por obvio debe descuidarse, pues al proveer atendidos, está estableciendo los propósitos de la atención, así como algunos requisitos mínimos a cumplir durante su ejecución. La especificación de propósitos u objetivos no siempre está desarrollada completamente y si bien esto deja ámbitos de autonomía y discrecionalidad al personal de trato directo y a los profesionales, no siempre su no explicitación es deseable, puesto que puede tener efectos devastadores sobre el personal.

Un ejemplo servirá para ilustrar este problema. Se trata de una institución que cuida a personas con serios daños neurológicos. Recurrió

al CEES-UC para procurarse soluciones al problema de la sexualidad de los internos, que respondió a la observación de un incremento de actividades erótico sexuales y a que el personal de trato directo no sabía qué hacer frente a sus diversas manifestaciones. La organización denomina a los internos como “niños”, sin embargo el promedio de edad de la población atendida era de 36 años, con muy escasos niños (menores de 14 años) efectivamente atendidos. Por una disposición del Ministerio de Educación, se limitó que los programas de educación diferencial y especial quedaran limitados a la edad límite de 27 años, con la que muchos “niños” que asistían a la escuela dejaron de hacerlo. La organización no dispuso de un programa de actividades alternativas, y los ahora no alumnos, quedaron en una situación de ocio, que incrementó las actividades erótico sexuales. El personal de trato directo (auxiliares) no sabían cómo enfrentar esas manifestaciones y recibían instrucciones contradictorias de los directivos. En este caso la organización no había logrado establecer un enmarcamiento de la interacción que permitiera contener, canalizar o hacerse cargo de las manifestaciones de la sexualidad de los internos. El distress, la tensión y el desgaste en el personal se habían incrementado a niveles intolerables. Desde esos efectos de la falta de un marco, se puede observar que la carencia del marco organizacional para regular la interacción entre las auxiliares de trato directo con los “niños” tenía efectos devastadores sobre su salud mental y bienestar laboral.

De este caso se puede aprender que la falta del marco y el desacoplamiento entre los sistemas sociales (de interacción y organización) tiene efectos sobre el personal, la efectividad de la intervención y la coordinación entre actividades, puesto que la disposición del Ministerio de Educación del Gobierno de Chile generó una laguna enorme en la intervención que no fue llenada con actividades alternativas. Esta experiencia señala que cuando se observan manifestaciones de estrés, *burnout*, desencanto, rutinización del trabajo y pérdida de sentido, es sintomático de que la organización no está proveyendo un enmarcamiento adecuado para las interacciones presenciales.

Al especificar las condiciones mínimas de involucramiento en la interacción y proveer al personal con pautas de conducta que guían su comportamiento se les provee de seguridad y certezas acerca de que están haciendo lo correcto y en beneficio de los atendidos, con lo que disminuye la tensión innecesaria en el trabajo. Esas pautas fueron transmitidas mediante actividades de capacitación y refrendadas en alguna medida por disposiciones organizacionales, o reglas y pautas de contención.

Otro ejemplo, menos dramático pero ilustrativo fue observado por otra asesoría del CEES-UC a una pequeña organización que atiende niños derivados de Tribunales vía SENAME para el tratamiento básico de daños producidos por violencia o vulneración de derechos. La intervención consistía en atender psicológicamente a los niños y en intervenciones sociales dirigidas hacia la familia. El equipo profesional tenía problemas con la adhesión y concurrencia a las atenciones, puesto que un 30% de las familias no concurría a las sesiones. Toda la intervención social estaba diseñada bajo el supuesto de la voluntariedad de las familias y niños de acudir al tratamiento. Lo que no habían observado era que la concurrencia no era voluntaria, sino requerida obligatoriamente por un tribunal. La interacción se basaba en dicho supuesto y establecía una dinámica de involucramiento distinta a la que se genera cuando la persona concurre obligada por una instancia judicial. En este caso la organización proveía del marco, pero el marco equivocado: no eran voluntarios, sino obligados a concurrir al tratamiento. Los esfuerzos motivacionales y para conseguir adherencia a los tratamientos son radicalmente distintos cuando se trata de voluntarios que de obligados, por lo que las estrategias de intervención debieron ser drásticamente rediseñadas.

*Al especificar las condiciones mínimas de involucramiento en la interacción y proveer al personal con pautas de conducta que guían su comportamiento se les provee de seguridad y certezas acerca de que están haciendo lo correcto y en beneficio de los atendidos, con lo que disminuye la tensión innecesaria en el trabajo.*

En ambos ejemplos se puede observar que la capacidad reflexiva o de auto observación de la organización estaba poco desarrollada. Lo que para un observador externo era evidente casi a primera vista, para la organización era un hallazgo trascendente. Estas diferencias de perspectivas se nutren recíprocamente generando instancias de intercambio, diálogo y colaboración sumamente ricos y valiosos. También informan acerca de un rasgo que presentan las organizaciones que ocupadas y dedicadas a la actividad, tienen pocas instancias de reflexión instituidas, que afectan su desempeño.

Cuando se auto observan es habitual que caigan en dos situaciones no recomendables. Por una parte una auto complacencia basada en que su actividad es relevante e imprescindible, que aunque tenga altos costos para el personal, se responde a un llamado vocacional de servicio que es ineludible e inaplazable. Alternativamente y no de manera excluyente,

también se puede manifestar como auto compasión que sirve para aumentar o preservar la necesaria cohesión interna del grupo pero que no permite observar las limitaciones que no son tan evidentes a su propia observación. En ambos casos se manifiestan también críticas y auto críticas pero que habitualmente no pasan más a fondo que temas más bien anecdóticos y que quedan constreñidos a lo que está a disposición de los involucrados como observable, esto es a rasgos de la personalidad de las personas involucradas. La organización se oculta de sus integrantes y no se visibiliza suficientemente para encontrar en sus formas de relación, coordinación y operación las fallas que hacen que las personas carguen con los costos emocionales del trabajo.

La organización debe establecer instancias de reflexión, en lo posible con facilitadores (observadores) externos que le señalen las distinciones que hace y aquellas que están ausentes pero que son necesarias. Esas instancias son de dos tipos: seminarios o talleres en los que se abordan temas de manera ocasional y actividades permanentes que con mayor frecuencia permiten a la organización mantener un monitoreo constante de sí misma. En todos los casos es recomendable que las organizaciones establezcan modalidades y procedimientos, por ejemplo, en base a ponencias escritas que propongan reflexiones y también con protocolos de reflexión que aseguren que se toquen los temas relevantes.

## ESTÁNDARES DE CALIDAD

Aún cuando la paradoja de la calidad no pueda ser resuelta de manera definitiva, las organizaciones de emprendimientos solidarios están cada día más demandadas por generar sus propios estándares de calidad. En esta sección discutiremos algunos elementos importantes acerca de ellos.

Cuando sostenemos que es la propia organización la que debe establecer sus estándares, aún con ayuda de consultores externos, lo hacemos bajo la convicción de que lo que se debe asegurar es que hagan sentido a sus miembros. Lo peor que podría ocurrir, para la calidad de las intervenciones sociales, sería que algunos miembros de la gerencia o la alta dirección establecieran estándares y los impusieran desde arriba al resto de la organización. Esto debido a que por esa modalidad no se tiene seguridad de que van a ser acogidos como portadores de sentido del trabajo y de los procesos por los integrantes. Por otra parte, esa forma de proceder pierde los aportes que los miembros pueden hacer puesto que son ellos los que más involucrados están y son más afectados por las disposiciones organizacionales. Ellos pueden, en base a su experiencia, prever los efec-

tos inesperados e incluso contraproducentes que podrían generar. Finalmente y no menos importante, la participación más amplia posible asegura que se adopten como criterios de trabajo cotidiano y se evita el riesgo de que la calidad quede reducida a una preocupación de la dirección superior.

Los estándares son expectativas respecto a resultados y procesos que se desempeñan en la organización. Aquí someramente describimos algunos componentes que parecen esenciales e imprescindibles. En primer término es necesario que la organización establezca con la máxima claridad la razón por la cual busca establecer estándares, así como los compromisos ineludibles que su existencia implican para la dirección o gerencia. Sin dicho compromiso, que debe ser exigible en todo momento, la instalación de los estándares se debilita o quedan radicados en alguna instancia con poca capacidad de resolución o decisión. En segundo término, los estándares refieren a expectativas sobre la calidad de la intervención social. Estándares del tipo ISO, de rendición de cuentas de fondos y recursos y de su uso, son valiosos, pero no penetran en el meollo de la actividad de la organización que es la intervención. Como esta habitualmente toma la forma de programas, se trata de establecer los estándares para dichos programas.

La formulación de los estándares de calidad parte por la identificación de los aspectos de la intervención que deben ser observables y comparables con los estándares. A primera vista esto puede aparecer como no muy difícil, pero en realidad, y de manera general, presenta la dificultad de operacionalizar y hacer visible una serie de aspectos, dimensiones, variables conductuales y efectos de la interacción presencial. Por ello, la tarea es dificultosa, pero abordable. De manera general, la actividad consiste en una visibilización de las interacciones, de sus efectos esperados y de las maneras de establecerlas, así como de una tipificación de las formas y dinámicas con que se manifiesta su existencia en situaciones típicas. Esa visibilización conduce a una explicitación de las modalidades de interacción y de las pautas que definen (por parte de la organización) lo que es la conducta apropiada y las formas de relación con los atendidos.

En este proceso de reflexión, metafóricamente hablando, se deben incorporar voces y miradas de distintos actores: el personal de trato directo, los profesionales quienes habitualmente van a generar los marcos y condiciones mínimas para las relaciones de ese personal con los atendidos, la propia organización corporeizada en sus directivos. La organización debe tomar una decisión no trivial referida a la incorporación de voces y miradas externas que pueden aportar expectativas e insumos distintos.

Finalmente, están las personas atendidas, que habitualmente no tienen voz y no pueden establecer alternativas a la intervención pues precisamente su situación inicial es que carecen de opciones en la vida, y es por esa carencia que son intervenidas. Con estas salvedades es recomendable que se genere algún tipo de instancia que permita escuchar y recoger lo que los atendidos requieren o necesitan. En esta forma de participación, sin embargo, no se debe caer en una especie de populismo, puesto que la prescripción de los expertos, aún con toda la relativización que se quiera incorporar, no puede ser ignorada. El problema del paternalismo y la relación con expertos no debe confundirse y degradar el saber profesional a ser un mero seguidor de las expectativas de los atendidos.

Una segunda fase del proceso consiste en establecer reglas y protocolos que incorporen esas voces y miradas y las formulen de manera profesionalmente fundada. Esas reglas se traducen en procedimientos que deben expresar normas de conducta vin-

*En este proceso de reflexión, (...) se deben incorporar voces y miradas de distintos actores: el personal de trato directo, los profesionales quienes habitualmente van a generar los marcos y condiciones mínimas para las relaciones de ese personal con los atendidos, la propia organización corporeizada en sus directivos*

culantes para los miembros, esto es que no son discrecionalmente aceptables, sino que se deben aceptar como dadas; en casos extremos, se deben imponer. La fase siguiente consiste en incorporar dichos procedimientos en los procesos de trabajo (que consisten fundamentalmente en interacciones presenciales) de los puestos de trabajo. Esto conlleva la explicitación de expectativas respecto a los roles desempeñados, las formas de hacerlo y en establecer qué es una interacción de calidad. Aquí se debe evitar la apelación a formas inalcanzables (a tener santos en vez de trabajadores) y se debe ser en extremo realista respecto a los requerimientos para los cargos.

Un componente de mucha complicación es cómo esas guías son observables por otros. Suele ocurrir que, por ejemplo, los profesionales no tengan instancias u oportunidades de observación de la conducta del personal de trato directo. Esto puede ser reemplazado en una parte, que estimamos mínima, mediante un sistema de reportes, pero esos no resuelven el problema. Desarrollar capacidades de auto observación en la interacción es sumamente difícil, pero es un camino por medio del cual el pro-

pio personal de trato directo puede auto corregir sus propias conductas. Esto requiere desarrollo de aspectos como la auto estima y valía, pensamiento crítico y seguridad en el personal. Como la observación es difícil, la verificación también lo es y, en general sólo puede recaer sobre los resultados de la intervención. Esto supone tener claros los resultados posibles y disponer de una tipificación de estos. A su vez, estos requieren que se tenga a disposición, de manera abierta y conocida, los fundamentos de la intervención, que por lo general, son alguna versión de teorías sobre el cambio social y/o personal, que se han traducido en operaciones en los programas. Por cierto que los resultados pueden deberse a otras fuerzas distintas a la interacción, pero la organización puede permitirse – mientras no se disponga de instrumentos más adecuados de observación y verificación – relajar una serie de supuestos de causalidad y funcionalidad, mientras sirvan a este propósito.

En lo que refiere a la organización, hemos simplificado la complejidad de ésta y la operación que realiza como intervención en la generación de un enmarcamiento para la interacción. La actividad central, de explicación, la hace visibilizar la interacción pero también a sí misma. La cuestión central es cuánto sus propios procedimientos facilitan o entorpecen interacciones de calidad en la interacción presencial y cómo asegura la provisión de los recursos, espacios, apoyos, servicios, etcétera, necesarios para que dicha interacción se produzca en las mejores condiciones posibles.

Como último elemento la organización debe procurar generar un consenso acerca de la finalización de la intervención, especificando qué conductas observables en los atendidos deben verificarse para cesar la intervención. Esta especificación ayuda enormemente a comprender la propia intervención y los componentes que se ponen en juego durante su ejecución. Por ello, es un dispositivo que produce mucha retroalimentación sobre la intervención misma, sus objetivos y propósitos y el sentido que tiene.

Es la propia organización la que debe establecer sus propios estándares de calidad, por supuesto que la consultoría externa es imprescindible, puesto que aporta los conocimientos y experiencias reflexionadas acerca de en qué aspectos se deben establecer estándares y en cuáles no. Por otra parte, y esto es crucial, la organización sólo puede abordar realísticamente aquellas exigencias que son compatibles con su propia capacidad organizacional, por lo que el análisis de esa capacidad es fundamental para iniciar las decisiones sobre estándares.

Los estándares de calidad son valores, que deben ser compatibles con los valores fundacionales y operativos de la organización. No se pueden establecer, menos cumplir, estándares que contravienen las creencias más fundamentales de la organización y sus miembros. La observancia y la observación de conductas regidas por esos valores son parte de la compliación de la observación de las conductas de los integrantes y no se resuelven sólo estableciendo procedimientos y reglas derivados de ellos, sino que también requieren de acciones de adoctrinamiento y formación de modo que estén internalizados por los miembros. Aquí se esperaría más un auto control autónomo, que un control heterónomo. En todo caso, ineludiblemente los valores configuran una ética fiduciaria, es decir, orientada a lograr el máximo bienestar de un tercero (el atendido) aún a costa de los intereses de los que prodigan los cuidados. Esto no es un llamado al auto sacrificio, sino el establecimiento de que la ética que guía las intervenciones es a favor de la persona atendida y que eso es irrenunciable.

El desempeño orientado siempre al cumplimiento de los estándares de calidad implica modificaciones, a veces sustanciales, en las modalidades de supervisión. A medida que se verifica mayor profesionalización y socialización en las normas y valores, más el control radica en cada persona y menos necesaria es la supervisión externa. Sin embargo, esto no significa que deje de haber supervisión. Como ella está muy limitada en su capacidad de observación de lo que ocurre en la interacción presencial, debe orientar su observación hacia los síntomas o manifestaciones que sean indicativas de la calidad de la interacción. En este aspecto la psicología ofrece una variedad de estrategias que sirven a este propósito.

## IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INTERVENCIONES SOCIALES

El arduo trabajo que implica desarrollar estándares de calidad para las intervenciones (o programas sociales) implica necesariamente que, como parte de ellos, se debe disponer de la verificación de su comprensión por parte del personal, especialmente del de trato directo. Sin esta condición, la operación de la organización puede llevarse a cabo de espaldas e ignorando dichos estándares. El entrenamiento requerido puede ser de duración e intensidad variables según las particularidades de la organización y del personal, pero es una actividad que forma parte del proceso de formulación de estándares.

Los estándares también facilitan la elaboración de los perfiles ocupacionales requeridos para el reclutamiento y selección del personal, ya que especifican las conductas, habilidades y capacidades mínimas que de-

ben reunir antes de ingresar a la organización. También permiten especificar las necesidades de capacitación y desarrollo para dejarlos aptos para un desempeño de excelencia.

El proceso de presupuestación también se mejora con la especificación de estándares puesto que los planes de mejora necesarios para alcanzarlos, así como los aspectos más esenciales de la intervención, hacen que el establecimiento de prioridades sean más nítidos y de mayor consenso. Los estándares y los procesos a los que se aplican definen lo que es importante para la organización y, en consecuencia, lo que tiene prioridad en su presupuesto.

Finalmente, los estándares facilitan la evaluación del desempeño organizacional y de la intervención, puesto que para establecerlos se ha debido explicitar un conjunto de actividades, procedimientos, reglas y conductas, cuyos efectos esperados serán observables al monitorear la calidad de la intervención. Esto abre amplias posibilidades a la evaluación del impacto o de los resultados de las intervenciones que permiten corregir, consolidar y desarrollar las intervenciones hacia modalidades más efectivas y eficientes.

## ESTÁNDARES DE CALIDAD Y SUS REQUISITOS

Una vez que la organización ha sido habilitada para involucrarse en un desafío de establecer estándares de calidad para sus programas de intervención, los siguientes pasos que debe abordar consisten en llevar lo que en la organización está en un estado latente a uno explícito. Esto significa explicitar expectativas, reglas, modalidades de relación, valores y procedimientos, así como visibilizar el marco que la organización provee a la interacción presencial. En segundo término implica desarrollar lo que se ha logrado hacer explícito, ajustándolo, mejorándolo y desarrollando en la medida de lo posible indicadores - que hacen observable con relativa facilidad y a bajo costo,- los procesos y sus resultados. Mediante ellos podrá generar datos relevantes y significativos que le permitirán incrementar su capacidad reflexiva y de auto observación y corregir las desviaciones respecto de las expectativas que se han cristalizado en estándares de calidad.

Estos pasos se llevan a cabo mediante documentaciones, o traducción en documentos y formularios de los componentes de la intervención. Dicha documentación debe reunir dos condiciones básicas: Que se dice lo que se hace, que constituye la explicitación. Que se hace lo que se dice, que constituye la verificabilidad. La documentación debe guiarse por la

simplicidad y la operatividad de las maneras más rutinarias posibles, puesto que de no ser así, se está generando una fuente de atrasos y de reportes incompletos. Su actualización debe también ser lo más simple y fácil posible y no debería generar costos ingentes para la organización, aunque inevitablemente deberá destinar tiempos de trabajo para su confección.

## CONCLUSIÓN

Los procesos y experiencias de habilitación en la certificación de calidad que se están llevando a cabo actualmente hacen que estas ideas tengan un carácter provisorio y algo tentativo. Sin embargo, ello no es un obstáculo a que se puedan presentar algunas conclusiones para cerrar el tema por un momento.

La primera conclusión es que la calidad de los programas de intervención social se basa en la obtención de la energía que produce la paradoja de la intervención. Esa energía aparece, al menos a este nivel del análisis, como esfuerzos por hacer visibles la organización y la interacción así como sus relaciones recíprocas que hemos identificado como la interfaz crítica.

En segundo lugar, la calidad no se logrará suprimiendo la lógica de la organización o la de la interacción presencial. Es en la búsqueda de la energía que genera la tensión entre ellas que podemos situar los desafíos que conlleva hacer intervenciones de la máxima calidad posibles, de acuerdo a las capacidades de cada organización.

Finalmente, y porque se incorpora como eje definitorio la capacidad organizacional, es que los estándares de calidad son propios de cada organización, de cada programa y de cada intervención. Por cierto que habrá elementos y características comunes entre muchas de ellas, que permiten el intercambio de experiencias entre organizaciones y que posibilitan hacer generalizaciones y elaborar distinciones teóricas. El ajuste entre los estándares de calidad y la capacidad organizacional aparece como una variable crítica de los proyectos de desarrollo de la calidad de las intervenciones sociales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Freidson, Eliot. 1973. *Profession of Medicine. A Study of the Sociology of Applied Knowledge*. New York, NY: Dodd, Mead & Co.

----- 1984. "The Changing Nature of Professional Control." *Annual Review of Sociology* 10:1-20.

----- 2001. *Professionalism. The Third Logic. On the Practice of Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.

la Cour, Anders y Holger Hojlund. 2008. "Voluntary Social Work as a Paradox." *Acta Sociologica* 51:41-54.

Lindblom, Charles E. 1965. *The Intelligence of Democracy. Decision making through mutual adjustment*. New York: The Free Press.

Luhmann, Niklas. 1990. "Der Medizinische Code. (El Código de la Medicina)." *Soziologische Aufklärung* 5. Traducido por Darío Rodríguez M. Instituto de Sociología PUC.

----- 1991. *Sistemas sociales*. México.: Universidad Iberoamericana/Alianza Editorial,.

Mintzberg, Henry. 1992. *Diseño de Organizaciones Eficientes* Traducido por R. M. Capmany. Buenos Aires: Librería "El Ateneo" Editorial.

Peters, Guy. 1998. "Managing Horizontal Government: The Politics of Coordination." *Public Administration* 76:295-311.

Stinchcombe, Arthur L. 1990. *Information and Organizations*. Berkeley: University of California Press.

Waters, Malcolm 1989. "Collegiality, Bureaucratization, and Professionalization: A Weberian Analysis." *The American Journal of Sociology* 94:945-972.