

LAS ESFERAS DE LA CALIDAD

El mundo voluntario,
la acción social y la
búsqueda de sistema

Rafael Aliena

COLECCIÓN DE ESTUDIOS



FUNDACIÓN FOESSA
FOMENTO DE ESTUDIOS SOCIALES
Y DE SOCIOLOGÍA APLICADA

 *Cáritas*

*A la memoria de
Manuel Grijalvo Gómez
(1928-2007)*

LAS ESFERAS DE LA CALIDAD

EL MUNDO VOLUNTARIO,
LA ACCIÓN SOCIAL Y LA
BÚSQUEDA DE SISTEMA

Rafael Aliena



MADRID, 2007

Esta Investigación ha sido promovida por:



© Cáritas Española Editores
San Bernardo, 99 bis
Teléf. 91 444 10 06
Fax: 91 593 48 82
E-mail: publicaciones@caritas.es
[http: www.caritas.es](http://www.caritas.es)

© FUNDACIÓN FOESSA
San Bernardo, 99 bis
28015 MADRID

I.S.B.N.: 978-84-8440-383-8
Depósito Legal: M. 38.957-2007

Portada: Artegraf, S.A.

Imprime: Artegraf, S.A.
Sebastián Gómez, 5 · 28026 MADRID

Impreso en España - Printed in Spain

ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
Presentación	11
0. Introducción.....	15
0.1. La esfera voluntaria.....	17
0.2. Una nota sobre metodología	19
PRIMERA PARTE	21
1. La calidad.....	23
1.1. El peso de una tradición	26
1.2. La llegada de la calidad	30
1.3. El descubrimiento	32
2. El partido de la calidad y el partido de la reticencia.....	37
2.1. Retóricas enfrentadas	39
2.2. Visiones en conflicto	43
2.3. Adiós al guardabosque.....	45
3. Las promesas de la calidad.....	47
SEGUNDA PARTE	55
4. La calidad según la calidad.....	57
4.1. Los arquitectos de la calidad	58
4.2. Hacia la calidad total.....	64
4.3. Los vencedores de calidad	68
4.4. Tres días con el inventor de la calidad total.....	70

	<u>Págs.</u>
5. La era ISO	75
5.1. La tercera edición	78
6. La calidad total	85
6.1. El modelo europeo.....	86
6.2. Si ellos pueden, nosotros también	91
TERCERA PARTE	95
7. La calidad del servicio.....	97
7.1. La satisfacción del cliente.....	97
7.2. La calidad en los servicios	102
7.3. Los estándares de calidad	106
7.4. En busca de la diferencia.....	109
8. Los resultados.....	113
8.1. La duda que pesa	113
8.2. ¿Qué resultados?.....	116
8.3. Una nueva mirada	119
8.4. La esfera de la acción.....	121
9. La planificación	127
9.1. A distancia de la razón.....	128
9.2. La toma de decisiones.....	132
CUARTA PARTE	137
10. Tiempo de sistemas	139
10.1. Los dos lados del sistema.....	142
10.2. El examen de la calidad.....	147
11. La consagración del detalle	149
10.1. La marca ISO	153
10.2. Constricción.....	157
10.3. Los objetivos	163
12. El lado izquierdo de la calidad.....	167
12.1. Organizaciones maquinales.....	171

	<u>Págs.</u>
QUINTA PARTE.....	175
13. El cierre de la política de la calidad	177
13.1. Una teoría normativa de la razón práctica	180
13.2. Alineamiento.....	183
14. La esfera voluntaria	187
14.1. Una mirada atenta	189
14.2. Bienes que dan pertenencia.....	193
14.3. Los bienes internos	196
14.4. El lado de la oferta.....	201
15. Las esferas de la calidad.....	205
15.1. Una defensa del pluralismo	206
15.2. Riesgos.....	209
EPÍLOGO	213
ANEXO.....	217

PRESENTACIÓN

Este estudio es el resultado de una investigación promovida por la Plataforma de Voluntariado Social de la Comunidad Valenciana y se encuadra en el convenio de colaboración que tiene esta plataforma con FUNDAR, Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunidad Valenciana.

Las políticas de calidad han llegado a las organizaciones de voluntariado, tras haberlo hecho, en este orden, a las empresas y las administraciones públicas. Su promesa es impresionante: ofrecen las teorías y las técnicas para su mejora. Con ellas, aumentará la satisfacción del cliente, la eficacia, la eficiencia, el desempeño de estas organizaciones. Todas ellas buscaban la excelencia: disponen ahora de una poderosa receta.

En el mundo voluntario, el proceso está en los inicios, aunque tiene desarrollos y logros no menores. Como todo infante, está por desarrollar. ¿Será prudente, capaz, una persona de provecho? ¿Será sensible?

Los actores del terreno lo miran de varios modos. El punto de partida de esta investigación privilegiaba una de esas miradas, esa en la que hay una mezcla de confusión (¿quién lo concibió?, ¿por qué?) y recelo (¿realmente necesitábamos esta criatura?). Es la mirada de quienes, superados por el proceso, creen haber encontrado en la conducta ética la réplica a todas esas teorías y técnicas de la calidad, tan estrechamente vinculadas –a ellos así se lo parece– al mundo de la empresa, la competencia y el lucro. La acción social que quiera ser de calidad, ha de ser –lo proclaman con cierta solemnidad– una acción social que cumpla los dictados éticos más exigentes. Creen con ello que están levantando una muralla insalvable y que los bárbaros se quedarán fuera.

La investigación privilegia esta mirada y esta respuesta porque, acertada o no en su reclamación ética, nos ahorra –en perjuicio nuestro– la fatigosa tarea de pensar. Para unos, la política de la calidad, con sus teorías y sus técnicas, está mal. Respuesta: la ética nos salvará. Para otros, por el contrario, está bien o, cuando menos, no está mal. Respuesta: la ética servirá de complemento. El caso es que, si ponemos la ética por delante, dejamos de pensar la política de la calidad. ¿Por qué está mal? ¿Por qué no está tan mal?

En *Las esferas de la calidad* se presentan los argumentos a favor y en contra, los vicios y las virtudes, las caras con que hace su aparición. ¿Es buena? ¿Es mala? Estas preguntas sencillas son las que le interesan. Esta investigación no se ha hecho de espaldas a la densidad de juicios, evaluaciones y disposiciones intelectuales y sentimentales que le transmiten los actores del terreno, no siem-

pre muy elaborados, puede que latentes, implícitos, por la vía de los gestos, de los silencios.

La investigación se centra, pues, en los modelos dominantes de calidad, esos vinculados a la familia de normas ISO 9000 o al modelo de calidad que promueve la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, más conocida por su acrónimo en inglés, EFQM. Una de sus conclusiones es que la teoría de la calidad debe ser aplicada e interpretada de modo diferente cuando de organizaciones de voluntariado y de acción social hablamos, y a esta tesis se dedica una parte del trabajo. En el resto, sin embargo, se evita con empeño un recurso fácil, aquél que nos haría decir: «Sí, la política de la calidad es buena para la empresa, pero no para el mundo voluntario». Tal punto de vista sería demasiado insular. Resulta que la política de la calidad puede no ser ni tan buena para la empresa, ni tan mala para el mundo voluntario. Parte de este trabajo consiste en analizar los vicios y virtudes que la adornan en sí (de por sí).

Se evita otra tentación, la de acogerse a esta otra línea: «La política de la calidad, que tal vez convenga a las organizaciones grandes, es imposible (por costosa) y dañina para las pequeñas». Estamos de nuevo ante un recurso fácil. Antes de buena o mala en función del tamaño del sujeto al que quiera aplicarse, es, seguramente, buena o mala en sí.

De este modo, las averiguaciones que se hacen y las conclusiones que se extraen deberán poder ser leídas con interés por cualquier lector interesado en el tema, aunque no tenga parte en el mundo voluntario.

El estudio está animado por un fuerte deseo de colaboración. Se ofrece como una herramienta para el esclarecimiento y ordenación de lo que está sucediendo. Toma para ello un poco de distancia y, aunque sumergido en el conocimiento de las experiencias de calidad y en la escucha de quienes las impulsan, las viven o las padecen (que de todo hay), lucha por mantener la cabeza fuera del agua. Es, por encima de todo, un documento reflexivo y que anima a la reflexión.

El resultado que tiene en las manos es el cruce de las entrevistas que realicé y los libros que leí. Hablaban entre ellos, en un ir y venir continuo de unas a otros. Al lector puede interesarle saber que quien escribe realizó todas las entrevistas.

Las influencias librescas más destacadas han sido de autores escépticos, y supongo que eso se deja notar en el resultado final, a pesar de mi gusto por el equilibrio. En filosofía política Michael Oakeshott es el autor cuya huella más se nota en este libro. Michael Walzer y Hannah Arendt han jugado papeles importantes pero secundarios (a pesar de la evidentísima huella que deja Walzer en el título de este estudio). El canadiense Henry Mintzberg ha sido el mejor apoyo que he encontrado entre los estudiosos de las organizaciones. Tom Peters, entre los expertos en gestión empresarial, es el autor que mejor captó mi imaginación, especialmente con ese libro que tiene con Waterman, *En busca de la excelencia*. El libro *Ethics, Accountability and the Social Professions* (algo así como *La ética, la rendición de cuentas y las profesiones sociales*) ha sido también importante. Lo publicó en el año 2004 Sarah Banks, catedrática de Trabajo social en

la Universidad de Durham, Reino Unido.

Ángel Polo Martínez ha trabajado como becario en este proyecto; ha desempeñado labores de documentación y ha realizado algunas aportaciones a la redacción de este estudio. Me he servido de su buen criterio en mis decisiones; ha sido el mejor de los lectores de los manuscritos que le han precedido.

Me he beneficiado desde el comienzo de la confianza y la cooperación de la Plataforma de Voluntariado Social de la Comunidad Valenciana. Deseo mostrar mi agradecimiento a las dos personas con las que he mantenido más relación: Xavier Edo, vicepresidente de la misma, y Cristina Martínez, su secretaria ejecutiva. Esther Fonfría, gerente de FUNDAR, se ha mostrado siempre extraordinariamente colaboradora. Sin su desinteresado apoyo, este estudio no hubiera visto la luz.

He contado desde joven con el privilegio de la protección y ánimo de Víctor Renes, de Cáritas Española y la Fundación Foessa. Este libro, en muy buena medida, es hijo suyo. Su generosidad le sitúa por encima de esa timidez que consiste en «estar de acuerdo o no», más o menos, con sus tesis. La historia de los estudios sociales en España le tiene reservado un espacio.

La Universidad de Maguncia me ofreció el entorno ideal para concluir mi manuscrito. Estoy convencido de que el profundo sentido de hospitalidad de Franz Hamburger, Markus Höffer-Mehlmer y Sandra Hirschler se deja sentir en este libro.

Mi última deuda es la más importante. He recibido como don el tiempo, la experiencia y la sabiduría de las personas con las que me he entrevistado. Todas han sido generosas conmigo, incluso extraordinariamente generosas.

José Félix Tezanos

0. INTRODUCCIÓN

La calidad lo es todo. Una filosofía, una aspiración, un programa de actuaciones, un requisito, un mérito, una exigencia ética. Todo y más¹. Adentrarse en el campo es encontrarse con las mejores promesas. «Sigán nuestras instrucciones y verán cómo todo va a mejor. Sus usuarios estarán más satisfechos, sus patrocinadores también, sus trabajadores a qué decir, los socios, los votantes, su conciencia». Todos. Algunas organizaciones de voluntariado se han sumergido en la calidad. Algunas recelan o, simplemente, se asombran. Las hay que manifiestan temor. Otras están llenas de desdén.

No es fácil llegar a saber qué es calidad. «Calidad es que las cosas se hagan bien». ¡Cuántas veces no habré escuchado esta letanía! «¿Es que acaso las hacéis mal?», pregunto yo a menudo. Según con quien me tropiece, la respuesta es «Sí, algunas cosas sí, con mucho desorden y poco sistema, y, además, no siempre ofrecemos un buen servicio, en parte porque no siempre sabemos poner al usuario en el centro de nuestras preocupaciones» o «No. Tenemos un buen sistema técnico y tomamos decisiones no demasiado malas, *pero* de una manera intuitiva». Me encuentro también con estas otras palabras:

—*¿Somos eficaces? No sé. Hacemos las cosas bien. Tengo amigos que dicen que hay muchas organizaciones que no lo son, que reciben mucho dinero y apenas consiguen nada, más que moverlo y aprovecharse de ello. Nosotros hacemos las cosas bien, aunque no sé cómo podría demostrártelo.*

Este es un estudio sobre este talismán del siglo XXI. Cuando concluya, el lector entenderá de una manera viva las palabras precedentes. Ésta es al menos su pretensión.

¹ Sirva como refuerzo esta cita: «Hoy en día *Calidad* es un concepto, diríase, omnimodo, un principio rector que impregna todas las facetas de todo tipo de organizaciones, ya sean privadas o públicas, mercantiles o no lucrativas, industriales o de servicios». Pertenece a un texto de 1998 que recoge Agustín Domingo Moratalla en su libro *Calidad educativa y justicia social* (Madrid: PPC, 2002), pág. 21.

Tiene, lo diremos desde el principio, tres ideas rectoras.

La primera es que calidades las hay de muchos tipos. Cuando se sabe encontrar la versión adecuada y se usa ésta con sabiduría y virtud, la calidad puede ser una herramienta muy útil. Mi escepticismo inicial se confrontó con la realidad y el discurso de muchas personas que me impresionaron y se rindió ante ellas. Con su ayuda he podido salir de mi estrecha descalificación de toda esta operación como «racionalismo» del peor estilo. He llegado a apreciar en particular una versión de este programa, la que en este libro se llama «el lado derecho de la calidad» (véanse capítulos 10, 11 y 12).

La segunda idea rectora me la proporcionó la lectura de ciertos textos de teoría de las organizaciones y de gestión. Gracias a ellos, descubrí que la versión que goza de más pujanza es quizá la más objetable. Se diría que triunfa en la esfera voluntaria un modelo que hace de la planificación formal y el sistema sus herramientas principales para la calidad, precisamente cuando ese modelo es objeto de severas críticas en el mundo de la empresa. Dos conocidos escritores de gestión lo dijeron hace muchos años: «Estamos viviendo bajo la tiranía del estilo imperante de dirección. La mayoría de las personas imaginan que este estilo de dirección ha existido siempre y que es inamovible. En realidad, es una invención moderna, una trampa que nos ha llevado a la decadencia. Es necesario cambiar».² Es posible que, inseguras, las organizaciones de voluntariado se hayan obsesionado por importar ciertos remedios de fuera, olvidando algunas de sus potencias.³

Esta versión de la calidad, la que en este libro se conoce como «el lado izquierdo de la calidad», es tratada –debo admitirlo– con desapego. Aunque en general este libro busca el equilibrio, recibe más bien críticas, justificadas por la creencia, que sólo espero que sea cierta, en que, hegemónica y dominante como es, esta solución necesita de contrapeso.

Ocorre, sin embargo, que hubo una insinuación que se resistía a desaparecer; todo lo contrario, cogía peso. Es la de que, a pesar de todos sus defectos, el lado izquierdo de la calidad, con todas sus reglas y sistemas, ofrece algo que las organizaciones de voluntariado necesitan justo en este momento: disciplina mental. Quienes argumentaban que la autonomía y la creatividad se fundamentan en una etapa previa de obediencia y aquellos otros que defendían que, para aprender a gobernarse con buen juicio, debe uno haber pasado por una etapa

2 Thomas Peters y Robert H. Waterman Jr., *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos* (Barcelona: Folio, 1992), pág. 37.

3 Rafael Fernández Guerrero y Ángel Martínez Moreno decían algo, en relación con las empresas de economía social, que también podría servirnos a nosotros: «En realidad no deja de constituir una paradoja el hecho de que muchos de los valores tradicionalmente atribuidos a empresas de economía social (participación, implicación, compromiso con el desarrollo profesional) constituyan, en estos momentos, cuestiones prioritarias en las propuestas de desarrollo de los recursos humanos de las empresas de capital, al mismo tiempo que muchas empresas de trabajo asociado no siempre valoran estos elementos en su verdadera dimensión y potencialidades, centrándose, con demasiada frecuencia, en las dificultades que se plantean para la toma de decisiones o en los largos procesos que implica la planificación estratégica de las organizaciones o la gestión». En *Servicios de apoyo a las personas: aportaciones a la gestión y desarrollo de las empresas de economía social del sector* (Oviedo: KRK, 1999), pág. 16.

previa de sumisión (en este caso a la norma), se me presentaron, en contradicción con buena parte de lo que yo había escrito, como dignos de atención. Sus ideas, paradójicas, resultaban de repente fascinantes.⁴ Tinto en el comienzo esta traza porque, aunque presente (por ejemplo en los capítulos 5, 11 y 12), puede pasar desapercibida.

La tercera idea rectora nace de mi deseo de proporcionar orden y fuerza a inquietudes que, como investigador, recogí en mis entrevistas, cuando muchas personas, incluso partidarios de la calidad, alegaban que «esto no es una empresa». Ha dado lugar a desarrollos normativos y teóricos que figuran en la quinta parte. La política de la calidad –ésta es la idea– deberá respetar las particularidades del mundo voluntario de acción social. El título de este estudio recoge esta idea desde el principio. Las esferas son mundos distintos, de naturaleza, historia y configuración diferentes. En cada una de ellas, los diferentes bienes deben ser entendidos al modo propio. Si «lealtad» no es lo mismo en la familia que en la empresa, lo mismo ha de ocurrir con «calidad». El mismo bien, pero interpretado y leído en una situación muy diferente, «es pero no es» el mismo bien, pues adquiere significados y formas que no se conocían anteriormente.

0.1. LA ESFERA VOLUNTARIA

Este es un estudio, en realidad, sobre la calidad en las organizaciones de voluntariado, denominación que se adopta en línea con otros trabajos que le precedieron.⁵

Conforman estas organizaciones un mundo aparte. Lo suficientemente aparte como para que hablemos de una «esfera», aunque no tanto como para pensar que es un mundo sin influencias ajenas. No lo es y cada vez menos. El lector, a pesar de todos los apuntes que encontrará, no debe pensar en esferas cerradas en sí, absoluta y completamente separadas del resto: el Estado, el mercado y el mundo informal de la familia, los amigos y conocidos y los vecinos. Caminamos, eso empezamos a intuirlo hace algún tiempo, hacia un mundo mestizo e híbrido.⁶

⁴ Samuel Fleischacker, *Third Concept of Liberty: Judgment and Freedom in Kant and Adam Smith* (Ewing, NJ: Princeton University Press, 1999), págs. 58-62.

⁵ Esta investigación debe verse como heredera y continuadora de otras anteriores, en una línea de estudio que abrió hace años el profesor Antonio Ariño Villarroya, inicialmente con el patrocinio de la Fundación Bancaja y posteriormente de FUNDAR, Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunidad Valenciana. Véanse: (1) Antonio Ariño (dir.), Rafael Aliena, Josepa Cucó y Fátima Perelló, *La Rosa de las Solidaridades: necesidades sociales y voluntariado en la Comunidad Valenciana* (Valencia: Fundación Bancaixa, 1999). (2) Antonio Ariño, Rafael Castelló y Ramón Llopis, *La ciudadanía solidaria: el voluntariado y las organizaciones de voluntariado en la Comunidad Valenciana* (Valencia: Fundación Bancaixa, 2001). (3) Rafael Aliena, Antonio Ariño, Ramón Llopis, Felipe Alcalá-Santaella y Xabier Ballesteros, *El porvenir del altruismo. Análisis de discurso y propuesta de orientaciones para la acción voluntaria organizada en la Comunidad Valenciana* (Valencia: Tirant lo Blanch, 2004).

⁶ Adalvert Evers, *Mixed Welfare Systems and Hybrid Organisations. Changes in the Governance and Provision of Social Services*. Paper presented at the Sixth International Conference of the International So-

Quizá todo lo que pueda decirse con cierta propiedad es que las organizaciones de voluntariado han conformado tradicionalmente una esfera y que, a pesar de los cambios, todavía lo hacen.⁷ Esperaremos. Si las fuerzas que las acercan a –sobre todo a– las esferas del Estado y del mercado, son poderosas y producen los resultados que algunos temen, dejaremos de hablar del mundo voluntario en estos términos.

La calidad puede ser una de esas fuerzas erosivas... o no. Alejados de la comedia alegre y del drama, esperamos.

Para empezar, será una fuerza entre otras muchas. Ella sola ni salvará y renovará el mundo voluntario, ni lo minará hasta convertirlo en una cascarón vacío. Los optimistas exageran, los pesimistas también.

El punto de vista «político» de este estudio es que la calidad, como teoría de la razón práctica que es, deberá ser aplicada de acuerdo con las particularidades del mundo voluntario; que, según casos y ocasiones, deberá ser fuertemente reinterpretada; que, en algún extremo, deberá ser simple y llanamente olvidada. Las bases doctrinales para esta afirmación son una creencia en el pluralismo moral y político (de los bienes, muchas veces inconmensurables; de las soluciones; de los actores) y ciertas visiones trágicas del progreso social: esas que, contra los progresistas de toda laya, advierten de lo que se pierde en los procesos humanos. Mis entrevistas con actores del terreno han alimentado este doble convencimiento; no lo han privado de sentido, cuando menos.

No afirmaré que, con la calidad, vaya a perderse mucho. No es esa la idea. Me limitaré a ordenar algunos de los temores y recelos que he oído a mis entrevistados y a darles cierta forma.

El punto de vista «intelectual» de este estudio es que estamos ante una cuestión difícil y que conviene atender a todas las partes, tener paciencia y saber escuchar las insinuaciones de la realidad. Si no nos hablamos a voces y si no queremos tener razón siempre, nuestra disposición intelectual y moral propiciará la conversación civilizada y culta. Si respetamos el silencio y el ritmo del tiempo, quizá escuchemos, entre tanto alborozo, qué nos dice calladamente el mundo.

¿Estamos, a la vista de todo ello, ante una reclamación de «privilegios» para el mundo voluntario? Sería una mala manera de leer este texto. Es como con la familia: lo que es legítimo y razonable solicitar es comprensión de ese mundo y respeto de sus lógicas y funciones. No se puede preservar una familia tradicional, pero tampoco tiene sentido una familia pública, mercantilizada, una familia que sea un mero contrato entre individuos sueltos, juridificada, regida por los derechos, una familia de la que sólo importa su eficacia, que debe dar cuenta y razón de todo lo que hace y por qué, tutelada por los pedagogos, los pediatras

ciety for Third-Sector Research. Ryerson University and York University. Toronto, Canada, July 11-14, 2004, 16 págs.

⁷ A decir verdad, sería más exacto hablar de principios en juego en el interior de todas y cada una de las esferas o sectores: principio administrativo, mercantil, lucrativo, etc. La esfera voluntaria sería aquella en la que los principios tradicionales del voluntariado «prevalecen».

tras y los psicólogos, desacreditada incluso por su incompetencia y por la mala herencia cognitiva que transmite a los niños, etc.

Dicho esto, queda mucho por discutir. No todo el mundo voluntario es igual. Conocemos a personas que medran a su sombra y a organizaciones que, sin voluntarios y sin inspiración especial, se asemejan a las que, en la acera de enfrente, se llaman «lucrativas». No me hago ilusiones.

Hay, por otra parte, actividades de las muchas que emprenden las organizaciones de voluntariado que tienen un corte económico y mercantil muy nítido. Tal vez sea llegada la hora de que estas organizaciones «seccionen» alguna de sus extremidades y, aunque sin romper el vínculo, les den forma de empresa, en cualesquiera de sus modalidades. De este modo, el campo quedaría más limpio, la competencia (cuando deba existir) se atendería a las reglas de la misma y nada de lo que se reivindicase en defensa del mundo voluntario sonaría a «privilegio».

0.2. UNA NOTA SOBRE METODOLOGÍA

La investigación que presento se alimenta empíricamente del estudio de muchos escritos de las organizaciones de voluntariado (documentos técnicos, comunicaciones, boletines, etc.) y de las entrevistas con actores varios, a quienes tomo como informantes estratégicos (véase el anexo técnico).

Me ha interesado el discurso que se producía en este campo y he prestado una atención especial a las controversias de opinión y al enfrentamiento entre paradigmas. Mi método ha sido, pues, el análisis y la interpretación del discurso⁸. He respetado y potenciado la naturaleza narrativa de los discursos con la ayuda de cierta dramatización en la exposición. No he querido ir demasiado pegado a los testimonios para darme libertad y asegurarme la originalidad y –así es de esperar– la profundidad de la reflexión.

Este libro tiene una buena base empírica, pero no fue nunca pensado como el trabajo de un agrimensor. Nada se dice en él de quién ha puesto en funcionamiento qué sistemas de calidad y en qué áreas de actuación. Ninguna insinuación se hallará tampoco sobre el peso relativo de cada opinión según circunscripciones.

Es, por otro lado, a medias el trabajo de un «intérprete» (al modo como lo presenta el sociólogo británico de origen polaco Zygmunt Bauman⁹) y el de un juez.

Assumo, en efecto, el papel de «intérprete» entre dos tradiciones, aquí llamadas partidos: la calidad y la reticencia (los presento más adelante). El papel

⁸ Presenté en mi libro *Adelaida Martínez y el honor de la pobreza* (Barcelona: Fundación «la Caixa», 1999) el modo como entendía este análisis e interpretación del discurso. En un libro posterior, acentué el componente narrativo de la interpretación. Se trata de *Descenso a Periferia. Asistencia y condición humana en el territorio de lo social* (Valencia: Nau Llibres; Publicacions de la Universitat de València, 2005).

⁹ Zygmunt Bauman, *Legisladores e intérpretes. Sobre la modernidad, la posmodernidad y los intelectuales* (Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmas, 1997).

del intérprete –de acuerdo con Bauman– consiste en «traducir enunciados hechos dentro de una tradición propia de una comunidad, de manera que puedan entenderse en el sistema de conocimiento basado en otra tradición. En vez de orientarse hacia la selección del mejor orden social, esta estrategia apunta a facilitar la comunicación entre participantes autónomos (soberanos). Se consagra a impedir la distorsión del significado en el proceso de la comunicación. Con este objeto, promueve la necesidad de penetrar profundamente en el sistema ajeno de conocimiento desde el cual debe hacerse la traducción..., y la de mantener el delicado equilibrio entre las dos tradiciones dialogantes, necesario para que el mensaje no sufra distorsiones (con respecto al significado conferido por el emisor) y sea entendido (por el receptor)» (pág. 14).

Esta investigación, no obstante, no renuncia a «arbitrar en las controversias de opinión y hacer afirmaciones que se pretenden vinculantes». ¹⁰ Soy, por lo tanto, juez. Doy sanción (buena o mala) a ciertas ideas y, aunque no impongo ninguna pena, sí evaluó las opiniones y aconsejo ciertas conductas.

No conseguiré, no obstante, una coherencia de juicio y una determinación supremas, de modo que me resultará difícil tomar partido, al menos en bloque.

Ya lo dije al principio. Tentado por el rechazo de la calidad, que representaba para mí muchos de los males del racionalismo dominante ¹¹, me dejé seducir, de un modo que otros dirán contradictorio, por el activismo, la probidad y el respeto de la misión de sus organizaciones de muchos defensores de la calidad.

En cualquier caso, no es éste un libro que se limite a recoger «unos piensan esto, otros piensan aquello». ¹²

10 Son palabras también de Bauman, pág. 15.

11 Dos referencias para este asunto son Michael Oakeshott, con su libro *El racionalismo en la política y otros ensayos* (México: Fondo de Cultura Económica, 2000) y Stephen Toulmin, con su obra *Regreso a la razón: el debate entre la racionalidad y la experiencia y la práctica personales en el mundo contemporáneo* (Barcelona: Península, 2003).

12 A partir de Martha C. Nussbaum, *La fragilidad del bien. Fortuna y ética en la tragedia y la filosofía griega* (Madrid: Visor, 1995), pág. 323. La cita reza así: «Si la filosofía se limitase a mantener el *statu quo* no pasaría de aquí. Unos piensan esto, otros piensan aquello. Existen estas buenas razones para *p*, y estas otras para *no-p*. El escéptico griego no sigue adelante. El conflicto de opiniones y el peso aparentemente igual de creencias contrapuestas lo dejan inmóvil en el centro, liberado de todo compromiso intelectual. La experiencia de la disociación de las opiniones le complace tanto que la considera el bien humano, de manera que, en lo sucesivo, pergeña sus argumentos para *producir* ese «igual peso».

PRIMERA PARTE

1. LA CALIDAD

La calidad alude a algo que merece nuestro aprecio y que está bien visto y valorado. Buena por naturaleza, lleva en sí el sello de la aprobación, la marca de un juicio positivo.¹³

El observador atento asiste a visiones e interpretaciones diferentes, a veces a disputas enconadas. ¿De qué está hecha la calidad? ¿Qué es lo que realmente importa? ¿Quién es bueno? ¿Por qué? Un diálogo como el que sigue es corriente en el medio:

—*Es una buena organización porque acoge muy bien a sus clientes y les ofrece un marco comunitario.*

—*Sí, pero sus tasas de reinserción son muy bajas y su gente no sale adelante y no encuentra empleo. Además son tremendamente desorganizados, llevan las cuentas a su manera y apenas documentan nada.*

—*¡Qué importa eso! Consiguen con ellos lo que nadie. Se ocupan de las personas más deterioradas. Ya es bastante con que no vuelvan a hundirse en el infierno de la droga.*

—*No negarás que su estilo es muy personalista. Cuando se vayan los que están, eso no tiene futuro.*

—*Está por ver. Lo que está claro es que ellos no son unos burócratas.*

¿Está usted a favor o en contra de la calidad? ¿Qué le parece el paradigma de la calidad total, la famosa TQM?¹⁴ ¿Estamos ante una maravilla o ante una

13 La calidad es un concepto evaluativo del tipo de los «essentially contested concepts» (conceptos que son controvertidos por naturaleza). Cf. W. B. Gallie, «Essentially Contested Concepts,» en *Proceedings of the Aristotelian Society*, vol. 56 (1956), págs. 167-198.

14 Acrónimo con el que se familiariza pronto el estudioso de la calidad: *Total Quality Management*, es, Gestión de la Calidad Total. Se corresponde, como veremos en el capítulo 4, con la más ambiciosa de las orientaciones en asunto de calidad, pues es la que anhela y busca toda la calidad, la calidad en todas sus facetas y en todos los niveles y dimensiones de una organización y de un producto o servicio.

mala práctica, ante algo fantástico o trágico?¹⁵ Son preguntas difíciles de contestar.

Para empezar, todo esto de la «calidad total», que se cuenta como si fuera algo muy concreto, es más vago y cambiante de lo que tiende a pensarse: «hay una falta de consenso en torno a las definiciones»; «algunas de las definiciones de gestión de la calidad total se presentan más bien como descripciones vagas»; «la gestión de la calidad total ha evolucionado y el significado de la palabra misma *calidad* cambia con el tiempo y de un autor a otro»; su desarrollo «implica nuevas definiciones o modificaciones de las existentes», etcétera. TQM es muchas cosas a la vez. No es un libro de instrucciones, sino más bien una idea-fuerza. Unos hablan de «una filosofía de gestión», otros de «una caja de herramientas para la mejora», «un programa de cambios culturales», «un sistema de gestión».

Por otra parte, los actores no son de un bloque. Ciertas cuestiones no admiten respuestas matizadas: ¿Está usted embarazada? ¿Tiene pasaporte español? Otras sí.

—¿Está usted a favor de la calidad?

—Pues depende.

Depende de qué es calidad, para qué, aplicada a qué, en cuál de sus versiones, en qué clase de organización, etcétera.

En este libro se presentan dos posturas, las propias de lo que más adelante se nombra como el partido de la calidad (a favor) y el partido de la reticencia (en contra). La respuesta anterior (ese «depende») nos hace comprender que las posturas pueden ser claras (calidad, reticencia), pero las personas no. Pongamos tres ejemplos.

Un día escuchas el discurso de un partidario de la reticencia. Todo le sitúa en ella. Su rotundidad, su desengaño. La experiencia y un poderoso instinto contra las modas y los «listos» que prosperan al cobijo de la calidad le vuelven un descreído. Su profundo sentido de qué es el mundo voluntario, su compromiso con su visión, con sus valores, con su cultura; su manera de hablar, su historia, sus gestos, *todo*, le compromete. La vestimenta que porta es la de la reticencia, sin lugar a dudas. Y, sin embargo... Sin embargo, habla con elogio de una confederación que, sumergida por completo en el océano de la calidad, la entiende «del modo adecuado». Es como si dijera «ellos sí que saben», «de ellos sí te puedes fiar», «su concepción de la calidad sí que es buena». Días después, hablas con uno de sus directivos y, sí, efectivamente, «ellos sí que saben». No practican la calidad, la viven. Su apuesta por ella no deja lugar a dudas. Calidad, Calidad, Calidad. Han hecho de «las tres C» su estandarte y están orgullosos de ello.

15 Bjarne Bergquist, Maria Fredriksson y Magnus Svensson, «TQM: terrific quality marvel or tragic quality malpractice?», en *The TQM Magazine*, 17:4 (2005), págs. 309-321. El párrafo que sigue a éste está documentado en esta fuente.

Conclusión: calidades las hay de muchos tipos. Interpretaciones de qué es la calidad, que son divergentes y hasta disonantes, conviven bajo el mismo techo (comparten el mismo nombre).

Otro día, entrevistas a alguien que vivió un proceso de rediseño radical de su histórica organización, una especie de Nueva Planta, de esas que tanto gustan a los arquitectos de papel. Tú sabes que este producto nació de mentes que, preocupadas por la gestión, importaban ideas y formas del mundo empresarial. Con la mejor intención, eso te lo han asegurado incluso los críticos; con la idea, desde luego, de mejorar la atención a los excluidos. Sabes de la opinión crítica de esta veterana. Punto y aparte.

—¿Qué opinas de la calidad?

—Es la solución.

Tu mente se estremece. Crees ver una contradicción que no existe. ¿Conclusión? De nuevo la misma: calidades las hay de muchos tipos. Las interpretaciones divergentes y disonantes conviven bajo el mismo techo.

El tercer día acudes al despacho de una mujer comprometida y brillante, batalladora contra la marginación de los niños. La conoces desde antiguo. Has visto cómo padecía las furias gestoras de sus jefes y, en particular, cierto empeño obsesivo en el cumplimiento horario. Idea preconcebida: «reticencia y más que reticencia». Error. «La calidad es el camino». «Lo anterior no fue gestión, sino mala gestión impulsada por personas que no estaban preparadas. Aquello no era calidad». Este investigador estaba equivocado.

Conclusión, la que ya sabemos. Nuestros actores han comenzado a hacer sus adaptaciones. Estos tres entrevistados acumulan experiencias varias y saben distinguir. La veteranía es un grado; la inteligencia también.

¿De qué hablamos cuando hablamos de calidad? ¿Cómo podemos determinar si la calidad es una maravilla o un desastre, una bendición o una plaga, si no sabemos qué es?

He aquí uno de los primeros aprendizajes de este estudio. Circulan por el mundo vehículos con la misma pintura. De lejos se parecen. Alquilas uno, lo pruebas, te subes a otro... son muy distintos. Detrás del color, detrás de la etiqueta, reside la diferencia.

Se dio el pistoletazo y muchos tomaron la salida, pero no era una carrera, con sus reglas precisas y sus metas. Los participantes emprendieron, más bien, una búsqueda. Encuentra uno hoy expedicionarios en varias rutas.

¿Tiene sentido, entonces, hablar del partido de la calidad y del partido de la reticencia? ¿A favor de qué calidad? ¿En contra de qué calidad?

La respuesta es «sí»; a pesar de lo dicho, tiene sentido hablar del partido de la calidad y del partido de la reticencia. Este artificio nos ayudará a organizar los discursos. Estamos ante posiciones ideales, ante razas puras. Ya sabemos que el mundo real es más complejo y que, en él, no podemos «contar las olas». Que hay ambigüedad y ambivalencia, también contradicción y tensiones. Esto ya lo sabemos.

Los partidos son un recurso retórico y un instrumento cognitivo. Son eficaces siempre y cuando sepamos prescindir de ellos. Si nos constriñen, si nos molestan, cuando se vuelvan un estorbo, los dejaremos a un lado.

1.1. EL PESO DE UNA TRADICIÓN

—*Es como si hubiera una calidad por cada organización.*

—Tiene razón, al menos a grandes rasgos. Entre ellas hay muchas diferencias. Las tradiciones y narraciones que alimentan la política de la calidad son múltiples y eso se nota.

—*Al final, la calidad es una especie de paradigma amplio, casi un paraguas.*

—Ciertamente.

—*¿Podemos sacar algo en claro?*

—Esa es la idea.

¿Deberíamos hablar en plural, no de la política de la calidad y sí de *las políticas de la calidad*? Probablemente. Lo intuimos cuando repasamos la relación de las múltiples posibilidades que nos ofrece Fernando Fantova¹⁶.

Las influencias de la política de la calidad en la gestión de los servicios sociales son varias, a su entender, las que siguen: (a) la que procede de la gestión de calidad desarrollada en el mundo industrial y, más en general, en el sector empresarial convencional; (b) la que surge de los discursos y las prácticas de la evaluación de programas sociales y, en general, de las herramientas relacionadas con estándares de referencia para dichos programas sociales; (c) la que está vinculada a las propuestas de modernización de las administraciones públicas; y (d) la que emerge del concepto de calidad de vida como enfoque capaz de reorientar la intervención social (en sentido amplio) con determinadas poblaciones.

A la vista de tanta pluralidad, prosigue Fantova, la gestión de la calidad debe entenderse en alguna de las siguientes versiones: como una gestión basada en la evidencia, como una gestión basada en compromisos, como gestión en red, como gestión del aprendizaje organizacional, como gestión por procesos, como gestión estratégica o, por último, como gestión relacional y participativa. Aunque

¹⁶ Fernando Fantova, licenciado en psicología y doctor en sociología, trabaja como consultor independiente sobre intervención social, gestión estratégica de organizaciones y políticas públicas. Lo que sigue está tomado de su «El discurso de la calidad en la gestión social: narraciones y cristalizaciones». Este artículo fue publicado en el *Boletín del CIES*, 20 (noviembre 2004), pero yo he utilizado el documento original que ofrece el autor en su página web (lo reproducido figura en la página 2 del mismo). Es muy recomendable la visita de esta página web; el lector encontrará en ella buena parte de los siempre interesantes escritos de Fantova: <http://www.fantova.net/presentacion.asp>. Junto a sus numerosas ponencias y artículos, dos libros de este autor son dignos de reseña: *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción* (Madrid: CCS, 2005) y *Tercer sector e intervención social. Trayectorias y perspectivas de las organizaciones no gubernamentales de acción social* (Madrid: PPC, 2005). Recientemente ha coeditado, junto con Demetrio Casado, el importante libro *Perfeccionamiento de los Servicios Sociales en España* (Madrid: Fundación Foessa, 2007).

algunas de estas opciones seguramente pueden sumarse, los entendidos saben que encierran filosofías de gestión de la calidad que son bien distintas.

Habíamos anticipado la lección: calidades las hay de muchos tipos. Es ésta una afirmación sencilla y sabia. Dispersa, sin embargo, nuestro interés. La política de la calidad que nos interesa examinar es la dominante. ¿Cuál es? El propio Fantova nos da la respuesta: «La primera de las tradiciones evocadas es, sin duda, la más frecuente en los discursos de presentación y legitimación de las propuestas de mejora de la gestión en los sistemas de servicios sociales... las poderosas corrientes de pensamiento y acción que giran en torno a las normas ISO 9000 o al modelo EFQM (por citar los dos principales referentes) no dejan de tener una enorme importancia en todos los sectores de actividad y también en el de los servicios sociales».

Esta es *nuestra* política de la calidad. Esta es la política de calidad que se ofreció a quienes, ansiosos por no quedar relegados, acudieron al mercado de los consultores y auditores, formados mayoritariamente de acuerdo con estos patrones. Conforman la tradición hegemónica; su influencia es enorme; su sombra, alargada. Cuando un grupo de organizaciones de voluntariado concierta una propuesta, se alinea con su filosofía y redacta una «norma», ésta es, a pesar de las apariencias, hija de esta tradición¹⁷.

La política de la calidad que considera este libro es, pues, aquella que comparte con ISO y EFQM algunas de sus características más definitorias. Tómense estos dos sistemas como referencia, a pesar de sus proclamadas (y a menudo exageradas) diferencias. Todo aquel que se halle lo suficientemente cerca de su centro, caerá en «nuestra» política de la calidad.

Las palabras clave son «servicios de calidad» (lo que se logra cuando el usuario es el rey), «resultados» y «planificación» (véase la parte tercera de este estudio). El pasado a superar se llama «calidad pobre» (en buena medida porque no se ha sabido considerar las necesidades y expectativas reales del usuario), «ineficacia» y «salir del paso». Todo ello da lugar a una primera fórmula:

Calidad (fórmula 1) = servicios de calidad + resultados + planificación

Esto es, pues, la calidad, el trabajo en pro de una mejora de la calidad de los servicios (unida siempre a una preocupación por el usuario), la necesidad de asegurar resultados (y, lo que no es menos importante, la exigencia de demostración) y la planificación de todo ello, planificación que –añado– deberá ser *formal*, esto es, por escrito, con el molde de los planes estratégicos y de artefactos similares. La calidad, en definitiva, es la seguridad de que las cosas se están haciendo bien (porque están planificadas) y la capacidad para demostrárselo a los demás.

«Sistema» es, por otro lado, una palabra fundamental (véase la parte cuarta). Su prestigio entre los escritores y «políticos» de la calidad es inmenso. Les ayu-

¹⁷ Es pronto para afirmaciones tan controvertidas y tan categóricas, pero no debo «escurrir el bulto». Estoy aludiendo –resulta obvio para los iniciados– a la norma *ONGs con Calidad*, que se presenta en el capítulo 6.

da a convencer a los escépticos, pues ¡quién va a oponerse a un poco de orden! A partir de la calidad, todo deberá ser sistemático, ordenado, explícito, racional, formal, transparente, reproducible e impersonal. No se podrá volver a depender de lo que saben y de cómo hacen las cosas los individuos particulares, por muy brillantes que sean. Estos van y vienen (en el mundo voluntario, no lo olvidemos, hay mucha rotación de personal). Los cimientos y las rutas no pueden ser las personas. Han de ser los sistemas, monumentos lógicos, construidos con planos a los que todos contribuyen, sujetos a inspección, perdurables. El investigador rememora aquello de «el gobierno de las leyes» frente a «el gobierno de los hombres».¹⁸

Si nuestra gente fuera ordenada y abierta; si escribiera unos informes completos y bien redactados o, simplemente, llevara unos registros de todas sus actuaciones y decisiones; si hubiera volcado en la organización todos sus conocimientos, desde su agenda de contactos a lo que sabe de esta vecina o de aquel alto funcionario de quien depende el programa, desde sus marcos teóricos al conocimiento de los casos; si nuestros directivos pudieran poner negro sobre blanco los pasos que dieron y la información de que disponían para elaborar la estrategia seguida en los últimos años... Si ocurriera todo eso, alegan los defensores de la calidad, el sistema no haría falta. El sistema se concibe –diría yo– como enmienda de la naturaleza humana, caída y defectuosa (porque, si un asalariado o voluntario, directivo o gestor, hiciera todo esto, seguramente no sería humano).

La calidad del servicio debe ser gestionada de una manera sistemática, el llegar a conocer bien las necesidades y expectativas de los usuarios debe ser un proceso que se gestione sistemáticamente. Es más, para una y para otro, debe haber un sistema de gestión, previsto de antemano. Los resultados también deben ser gestionados: todos los procesos y actividades que, de maneras diferentes, contribuyen a ellos, deben someterse a un sistema. Incluso la planificación, puro método tal y como viene concebida, debe ser sometida a un sistema: a quién corresponde qué, qué pasos debe dar, a quién debe informar, etc.

El sistema, por lo tanto, es importante. Se diría que es casi la marca característica del programa de la calidad. La calidad del servicio siempre preocupó, también los resultados y la planificación (¡quién no ha oído hablar de todas esas interminables reuniones «de planificación»!). Aunque se presentan ahora con rasgos ligeramente alterados, no se puede decir que sean novedades. Es la exigencia de sistema lo que da un color especial a esta política.

Se genera de este modo una segunda fórmula:

*Calidad (fórmula 2) = (servicios de calidad + resultados + planificación)...
todo ello con sistema*

¹⁸ El testimonio que sigue es muy representativo: «Lo que no puede ser –protestaba uno de mis entrevistados– es depender tanto de una persona, ese líder visionario que cree que la asociación es suya, entre otras, por razones prácticas y de continuidad. ¿Qué pasará cuando desaparezca? A este tipo de gente, por lo demás, ya no se les mira demasiado bien. Son muy particulares y dicen que lo llevan todo en la cabeza, no se adaptan a los tiempos, les cuesta entender la lógica de la administración pública».

Más adelante, cuando busque precisión (a partir del capítulo 10), suplementaré esta fórmula, dando nacimiento a una tercera, que es:

*Calidad (fórmula 3) = (servicios de calidad + resultados + planificación)...
todo ello con sistema (versión lado izquierdo)*

* * *

Es justamente la «obsesión por el sistema» lo que nos hace ver que esta empresa es algo más que «la prolongación de la era de la gestión por otros medios».

Podría, en efecto, pensarse que la calidad, tan naturalmente buena, está sirviendo como ariete con el que dañar las defensas que impiden la entrada de la gestión en el mundo voluntario. En su contra, nada puede alegarse; bajo su auspicio, todo es posible. La calidad prolongaría, de este modo, la «era de la gestión», el tiempo en que, quienes habían llegado a entender en qué consiste la gestión y por qué debe interesar, intentaban convencer al resto.¹⁹

En esta era, la llamada a la mejora de la gestión era muy elemental («aprendamos a gestionar», «formémonos en gestión») y, lo que es más importante, genérica, pues no se vinculaba de un modo demasiado característico a ninguna doctrina o escuela, y menos a una que quisiera comprenderlo «todo».

La calidad, sin embargo, pertenece a una nueva generación de reformas, presupone las anteriores y va, en algunos extremos, mucho más allá de sus preocupaciones. No es gestión sin más, sino gestión que cree en el sistema y la planificación, y no en cualquiera, sino en la planificación racional, analítica y formal. La política de la calidad es, de un modo particular, la fe en que una planificación de este tipo satisfará mejor las expectativas y necesidades de los usuarios (ahora llamados clientes) y asegurará los mejores resultados.

¹⁹ Una pionera de la introducción de la gestión en el trabajo social escribió: «Al principio de la carrera profesional hay una tendencia a ejercer como si uno estuviera a solas con el usuario, y a operar como si no fuera necesario referirse al mundo externo, a la institución en cuestión o a las actividades del equipo. A menudo se da una preocupación por los métodos de asistencia y se asume que los trabajadores individuales representan el mayor determinante de la calidad del servicio que los clientes reciben. Esto puede ser así hasta cierto punto, exceptuando que en ciertos aspectos nuestros métodos de intervención sólo son efectivos cuando así lo permiten nuestras organizaciones: mi observación sería que hay conexiones entre la confianza, la competencia y el contexto. Así, amigos míos que trabajan en organizaciones eficaces (generalmente, organizaciones grandes, con voluntariado, con un propósito y una identidad claros) son capaces, desde este contexto saneado, de demostrar su confianza y su dominio en proyectos bien planificados; otros que trabajan para sistemas «incompetentes», aquellos que se encuentran con pocos medios, tienen una imagen pública pobre, sus funciones son difusas y parecen culparse por su falta de conocimiento y aptitudes; y de ahí que pasen por alto el poder que ejerce el puesto de trabajo sobre la promoción o los límites del éxito... Además de las limitaciones personales también hay restricciones interpersonales y estructurales dentro de la organización». Victoria Coulshed, *La gestión del trabajo social* (Barcelona: Paidós, 1998; ed. original de 1990), pág. 30.

1.2. LA LLEGADA DE LA CALIDAD

Las organizaciones de voluntariado no están muertas y no quieren quedarse como reliquias del pasado. Saben que el futuro es, por definición, incierto y perciben en el presente, ya limitaciones propias, ya presiones del entorno, en la forma, por ejemplo, de otras especies que pueden desplazarlas de su nicho ecológico. Lo oyen por doquier: quien no evolucione, desaparecerá. Se juegan su futuro. Algunas son tan grandes y tienen tanto arraigo que se sienten seguras. Incluso éstas son capaces de verse como un cascarón vacío, monumentos a los que se venera pero a los que se da poca voz, actores de gran tamaño que perdieron su prestigio.

La política de la calidad ofrece una poderosa herramienta y un impresionante aparato analítico y teórico, al menos en apariencia. Las organizaciones de voluntariado se acogen a él. Algo tienen que hacer; harán aquello que otros vienen haciendo. Se resistieron a la emulación mientras los retos a los que se enfrentaban no fueron muy grandes.

Al hablar de entorno, hablamos de la administración pública. Todo el mundo está hoy pendiente de ella, de sus inclinaciones, sus tentaciones, su nueva doctrina, sus amigos, sus necesidades, sus lógicas, su techo presupuestario, su salud, etcétera. Ella, lo sabemos bien, financia una porción importante de las actividades de las organizaciones de voluntariado. Se diría que la vida de muchas de ellas es como regalada.

El cambio puede narrarse de muchas maneras. En *El porvenir del altruismo*²⁰, la trama era «el triunfo de la cultura del contrato y el logro»²¹ y «el paso desde una relación social a una relación económica». Releo aquel relato y me parece que acertamos. Si tuviera que fundir hoy las dos tramas, diría «de cómo el contrato y el logro hacen imposible una relación social» (muy difícil al menos)²².

20 Se menciona este libro en la cita 5 como uno de los precedentes de este estudio.

21 Atiéndase a la siguiente cita, tomada de este libro: «Las administraciones públicas han aprovechado las nuevas modalidades que la legislación ofrecía para la prestación de servicios. La práctica de la contratación externa de servicios se ha consolidado en los últimos años; tiene incluso una tendencia a crecer. En este nuevo contexto, las organizaciones de voluntariado se ven obligadas a competir entre sí y, lo que sin duda es más importante, a competir con otras organizaciones empresariales en busca de financiación. Ésta es otra novedad, pues se ha acrecentado en mucho el interés de éstas por ciertos sectores de actividad que tradicionalmente no presentaban oportunidades de negocio. La inversión (en ocasiones importante) de la administración pública en ciertos servicios humanos ha creado nuevos mercados allí donde anteriormente la escasa solvencia de los consumidores finales de los servicios desalentaba la introducción de las empresas.

Paralelamente ha ganado terreno la idea de que las administraciones públicas deben medir los resultados de sus actuaciones. «Si no se miden los resultados, no se puede distinguir entre el éxito y el fracaso». «Si no se puede reconocer el éxito, no se lo puede recompensar. Si no se puede recompensar el éxito, probablemente se recompense el fracaso». «Si no se puede reconocer el éxito, no se puede aprender de él». «Si no se puede reconocer el fracaso, no se puede corregir». «Si se pueden exhibir resultados, se puede ganar el apoyo social». Son los lemas de una nueva era» (págs. 44 y 45).

22 Conviene recordar las características de la relación social, tal y como venía caracterizada en *El porvenir del altruismo* (págs. 269 y 270). Un relación social (1) crea obligaciones futuras que son difusas, esto es, que no están (ni quizá puedan llegarlo a estar) bien especificadas, y en la que no es posible negociar con detalle lo que se espera a cambio, de modo que (2) debe descansar en fundadas pruebas de la

La calidad, desde este punto de vista, puede pensarse como el modo en que las organizaciones de voluntariado se ajustan a los cambios en las administraciones públicas. Suprimida poco a poco la posibilidad de una relación social, la calidad se convierte en el fundamento de la nueva relación económica.

—*¿Me dará usted lo que yo quiero, cumplirá con mis requisitos, me entregará el producto tal y como yo lo he pensado? ¿Estará en condiciones de dar cuenta y razón de sus decisiones y actividades? Sepa que ya no está solo y que yo puedo hoy elegir entre muchos postulantes, pues en el sector han entrado nuevos y muy capaces actores.*

Si la respuesta ha de ser un «sí», la solución es la calidad. Estos son, a fin de cuentas, los orígenes de la calidad: una gran empresa automovilística «comunica» sus requisitos a sus proveedores. Nada puede fallar. La cadena de montaje no puede detenerse por culpa de productos que no cumplen las especificaciones técnicas o de productos defectuosos; la empresa no quiere quejas de clientes insatisfechos ni gastos en cubrir las garantías que se reclaman; los coches deben funcionar a la perfección.

* * *

¿Es plausible esta interpretación, la que enfatiza la presión de los retos y del entorno cambiante? Tiene una porción de verdad, pero se olvida de los actores. Attendamos a su parte. No son autómatas ni perros de Pavlov. Ellos se suman a la calidad con entusiasmo (los que lo hacen, claro está) y, al hacerlo, llevan al programa su propia visión y sus intereses... con lo que lo alteran.

Esta es la otra cara del asunto. Están los líderes, ese director y ese gerente que ocupan la cima desde la que se supervisa todo el sistema; la *línea media*, esos otros directivos que se hallan entre el núcleo operativo y el vértice estratégico; los integrantes de los órganos de gobierno, los miembros de sus juntas directivas y patronatos; los planificadores, los evaluadores. Son actores, todos ellos, tienen opinión y tienen decisión. ¿Hay inteligencia en el proceso evolutivo referido? La hay, desde luego, y está aquí. La calidad no es una mera respuesta a unos estímulos externos. Es la opción de unos actores que han aprendido a creer en ella. Unos proceden del mundo de la empresa, otros se han recién «diplomado» en gestión, todos han bebido en el charco de los valores hegemónicos.

virtud, la lealtad y la concurrencia de metas y filosofía de la contraparte (lo que, por cierto, obliga a un esfuerzo de conocimiento mutuo nada desdeñable) y (3) está abierta a interpretaciones y contra-interpretaciones por ambas partes, a la discrecionalidad del donante y a la negociación con el receptor, quien espera influir sobre el donante y confía en que, dentro de ciertos márgenes, se le permitirá (y, en el colmo de la generosidad y el buen entendimiento, se le animará incluso a ello) conducir los servicios a su manera. Es, por lo demás, (4) una relación en la que pesa, mucho más que en un intercambio económico, (a) lo particular, idiosincrásico y concreto, (b) los símbolos, la tradición y los valores y (c) la historia misma de la relación.

La inteligencia procede también de los profesionales: psicólogos, trabajadores sociales, educadores sociales, etc. Ellos han sido educados en la calidad, aunque no con este nombre. «Hacer las cosas bien» es un lema que resuena en su cabeza. No son diletantes o aficionados; su conocimiento (que han aprendido en la universidad) nace de la teoría y de la observación empírica controlada. Llenos de incertidumbre e inseguridad, acostumbrados a una ciencia que es explícita y que da soluciones, acogen bien todo aquello que vuelva su actuar más visible, seguro, reproducible, pautado, etc.

De este modo, unos y otros, quienes viven en los pisos nobles y el resto, abrazan la calidad (cuando lo hacen)²³. Puede costarles, desde luego, pero acaban haciéndolo, en ocasiones tras una «caída del caballo», como Saulo de Tarso, san Pablo.

Al hacerlo, no obstante, le dan su sello. Ellos no son proveedores o contratistas. Tienen voz y costumbre de ser escuchados. Tienen historia y cierta posición social. Tienen, por encima de todo, su propia visión de las cosas, de su público y sus necesidades, de lo prioritario y lo secundario, de lo que funciona y lo que no. No son, en la mayoría de los casos, unos advenedizos y no consentirán en ser tratados como tales.

Y aquí se ve la otra cara de la calidad. Hay en la empresa pura adaptación, pero también lucha, opciones técnicas y mucha política, en el mejor y en el peor sentido de la palabra.

1.3. EL DESCUBRIMIENTO

«No basta con decir –proclamaba uno de nuestros entrevistados– que tenemos nuestros valores. Eso está bien, pero hemos de ser una organización como las demás. Al fin y al cabo, por importantes que sean, no nos van a financiar por ello, sino por lo bien que hagamos las cosas. Los valores incluso nos sirven muchas veces de excusa para nuestra ineficacia o indolencia: basta con que digamos que la gente para nosotros es lo más importante y que somos muy solidarios. Todo esto hay que convertirlo en buenos programas y buenas actuaciones. Las dos cosas han de ir de la mano».

Las organizaciones de voluntariado se han descubierto como organizaciones tras pensarse durante años como instituciones. Las organizaciones están proyectadas al exterior, pues fueron creadas para alcanzar algún fin. Ellas son medios; como a cualquier medio, a éste se le pide que sea económico, eficaz y eficiente. Sus integrantes son individuos que cooperan y se coordinan en su bús-

23 Atiéndase al testimonio de una de mis entrevistadas: «Me encontré con la oposición de los profesionales sociales, justamente de ellos. Fueron los menos receptivos al cambio, lo vivieron todo con malestar y crearon malestar. Decían que ellos ya sabían lo que tenían que hacer y que todos nuestros sistemas eran innecesarios. No entendían nada. Los tiempos han cambiado. Esa manera de funcionar es muy inestable y poco rigurosa. Al final dependes de tus estados de ánimo, cambias de criterio según días y no haces las cosas realmente bien. Querían que se les dejará en paz, pero es que todos hemos de estar abiertos a la crítica y a las propuestas de mejora de los demás».

queda de ese fin: integran un sistema y rinden juntos más que por separado (como la pila y la bombilla). En una institución, hay fines, hay medios, hay individuos y hay sistema, pero también algo más. Son cuerpo para ciertos valores sagrados y su misión es formar a las personas y ofrecerles vivencias y oportunidades que son difíciles de encontrar en otras esferas. Las instituciones miran mucho más hacia adentro que hacia afuera; en mayor medida, desde luego, de lo que lo hacen las organizaciones.

Las instituciones no se piensan a sí mismas en términos de economía, eficacia y eficiencia. No es que no quieran, es que no es mandato para ellas. La gente no acostumbra a pensar la familia, la iglesia o la universidad en estos términos. Criar a un niño y hacer de él un agente capaz de vida adulta y moral es tarea para una institución. Nadie pregunta (salvo quizá algunos economistas) cuán económicamente, cuán eficazmente o cuán eficientemente lo hizo su familia. Es sencillamente algo fuera de lugar.

Las instituciones no se imponen programas de calidad de sus servicios, ni otorgan derechos formales a sus miembros. Al niño de nuestro ejemplo se le cuida lo mejor que se puede o sabe; el cuidado es parte de un paquete inextricable de vida moral y vida práctica, donde pocas cosas están establecidas y en donde, como en el arte, lo que importa es la experiencia. Ni el niño, ni el feligrés o simplemente el creyente, ni el estudiante universitario viven en sus instituciones como clientes. Ninguno de los tres es un cliente, ni tan siquiera un usuario.

La excelencia de una institución tiene una lógica que es interna a esa institución, en general, y a cada una de sus manifestaciones en particular. Tiene que ver con la calidad de la experiencia que brinda y con las condiciones que la hacen posible; respeta la naturaleza y la lógica de esa experiencia; sabe que esas condiciones son en buena parte incontrolables, difíciles de reproducir. Es una excelencia que se somete mal a las formas; tiene un contenido moral que se transmite en el interior de cada institución gracias al ejemplo y la habituación. En fin, que la excelencia de las instituciones tiene fuentes mentales, prácticas y morales muy particulares. Para empezar es altísimamente personal: «una madre es una madre», es decir, la madre de ese niño. Las reglas quedan en segundo lugar: importan las personas concretas y las relaciones personales concretas.

En un mundo de organizaciones, las de voluntariado han acabado viéndose como una organización más. Poderosas fuerzas les han empujado a ello. Eran organizaciones y eran instituciones, y siguen siéndolo, pero se piensan ahora como lo primero. Entran de este modo en la corriente principal de la vida de las organizaciones; se integran en la normalidad y siguen sus instrucciones.

No es mala respuesta, desde luego. Mejor, desde luego, que esa otra pasiva y reaccionaria que consiste en quedarse parados o a la espera de ese golpe del que, cuando no sepas pararlo o devolverlo, te quejarás el resto de tus días. Mientras unas organizaciones se preparan para el futuro, otras lo hacen para ser víctimas.

El asunto, con todo, no es actuar o no; ir al volante del vehículo o ir detrás,

criticándolo todo; adaptarse o morir. Es, desde luego, una manera de presentar lo que está ocurriendo. Descuida, no obstante, la inquietud de muchas personas; la priva de todo valor. ¿Acabará la política de la calidad con lo que queda de institución en todas estas organizaciones? ¿Penetrará esta nueva ciencia de la calidad en la naturaleza y los apegos de la organización que la adopte y la reconfigurará? Bajo la apariencia de unas recetas para la mejora, ¿no estará ofreciéndose una propuesta radical que transformará la vida de las organizaciones de voluntariado?

Es ésta la inquietud que encuentro en un hermoso texto como el que sigue, escrito por un profesional y directivo de una pequeña asociación que trabaja con presos y con personas salidas de prisión:

«Me viene a la cabeza –escribe éste– una escena de la película *Dersu Urzala*, de Akira Kurosawa, que narra el encuentro entre un cazador siberiano y un cartógrafo del ejército ruso. Ambos personajes vienen de dos mundos extraordinariamente lejanos, con códigos de conducta ininteligibles fuera de su contexto vital. Sus rasgos son extrañamente opuestos, la condición física los hace distintos, la edad también los separa abismalmente: uno está instalado en la vida adulta, el otro camina hacia el final de su existencia. Sólo comparten su humanidad y el deseo de ver más allá de las apariencias, de indagar qué hay de profundamente humano en el otro. En un momento dado, el capitán se pierde en la taiga realizando mediciones, no es consciente del sol que se desvanece y sin él la muerte se cierne sobre los dos, a pesar del temor de Dersu, que respetuosamente permanece en un segundo plano impaciente ante la incompetencia de su amigo. Cuando está a punto de anochecer reprende al oficial y le urge para improvisar un refugio donde guarecerse. La vida les va en ello, pero la comprensión de Dersu es de otro orden. El capitán trabaja y se fatiga alentado por Dersu, que constantemente le anima a seguir adelante recogiendo gavillas de hierba con las que formar un lecho en el que enterrarse. Cuando el militar extenuado se derrumba, Dersu continúa apilando espigas alrededor del cuerpo; sólo cuando no quedan briznas de hierba que recoger da por concluido el trabajo. Así finalmente conserva el calor de los dos hombres durante la noche.

De esta índole –prosigue mi fuente– es la fatiga que produce el acompañamiento a las personas desde el trabajo social. De ahí la dificultad de realizarlo desde entornos muy burocratizados donde los clientes, a pesar de las declaraciones de intenciones, tienen una importancia muy secundaria para las instituciones poderosas. De ahí las razones de contar con miradas limpias, con personas que aporten frescura, vitalidad, vidas ricas, personas capaces de proponer y comprometerse a ensayar soluciones nuevas frente a las dificultades de los usuarios de servicios sociales para asumir su propia vida cotidiana. Pero esto que es bueno en sí mismo, al igual que sucede con todas las cosas buenas, también encierra un peligro en forma de crisis de identidad, pesimismo, apertura de un paréntesis, retirada de la acción, abandono del cam-

po temporal o definitivo con un coste personal y social enorme. Cuando algo de esto sucede el resultado viene descrito por la imagen de una estrella des-terrada».²⁴

24 Es una imagen del autor. Utiliza una noticia leída en prensa: «Una estrella acelerada se escapa de la vía láctea» (*El País*, 16/2/2005). Los párrafos que he reproducido pertenecen a uno de mis entrevistados, Alfonso García Vilaplana, del que he tenido ocasión de leer su excelente manuscrito, pendiente de publicación en la revista *Portularia*, de la Universidad de Huelva, «Escucha con los ojos bien abiertos, ¡oh! alma afortunada, el canto de dos tipos divertidos».

A la vista de este texto, por cierto, no dejará de haber quien argumente que, *precisamente* esa su-puesta «burocratización», lo que hace es abrir un espacio para que ese acompañamiento social pueda tener lugar; que lo que busca es simplificar ciertas tareas para que el resto pueda hacerse de esa otra ma-nera; que los sistemas se anticipan a este cansancio, de modo que con ellos hay muchas menos «estrellas aceleradas»; que en las organizaciones de calidad, sus miembros no llegan a «quemarse», etcétera, etc.

2. EL PARTIDO DE LA CALIDAD Y EL PARTIDO DE LA RETICENCIA

Una gran empresa está en marcha: la calidad. Las organizaciones de voluntariado deben moverse hacia la mejora y la excelencia. No es que todas y cada una de ellas lo hayan decidido. Cuesta incluso imaginarlo: tan varias, tan distintas, tantas. No es que una mayoría o un conjunto significativo haya dado este paso, quedando libre el resto para proceder según su criterio. Son muchas, eso sí, pero más allá del número o de su autoridad, es la opinión pública la que dicta lo que hay que hacer. El aire de los tiempos, el espíritu de una época. ¿Quién ha decidido esta alianza con la necesidad y lo inevitable? Todos y nadie. No es una moda, aunque tiene rasgos de tal. Menos que una ley, se apoya sin embargo en sanciones de peso. Todos y nadie están detrás. El destino es así de caprichoso: la historia es el producto de los hombres, pero no de su designio. Se diría que, a grandes rasgos, y con más o menos sosiego y júbilo, todos están de acuerdo. El paso siguiente es ponerse manos a la obra. Unos tardarán; otros, torpes, lo embrollarán todo y demostrarán, *a fortiori*, que necesitaban de la calidad. Pero las resistencias caerán, los hábitos se renovarán y el sol nunca dejará de lucir.

* * *

Es éste un relato. Hay en él partes de verdad o, por lo menos, apariencia de verdad. Oímos, sin embargo, la voz de los inconformes, los molestos, los escépticos, quizá simplemente la voz de los reticentes; oímos también el silencio de los callados y los humildes. Al relato, por otro lado, le falta el color de los entusiastas, los convencidos, los animosos y los prosélitos, su bullicio, su ir de aquí para allá. No se dejan llevar y no se ven a sí mismos como una manifestación de época. Ellos *son* sus actores, la palanca que mueve la historia. Tienen deseos, tienen visiones, también intereses.

A poco que se indague y se rasgue la cortina de la conformidad, aparecen las visiones en conflicto. Son visiones de lo bueno, lo justo, lo oportuno, lo con-

veniente. Sus discursos empaquetan consideraciones prudenciales y consideraciones morales y, cuando consiguen brindar al conjunto coherencia y significado, les dan una fuerza y una trascendencia que no tenían por separado.

La calidad, como la justicia social o la contaminación atmosférica, genera discursos. Tiene sus partidarios y tiene sus detractores y, unos y otros, producen discursos. Muchos, diferentes. Concédaseme que reduzca sus especies. Hablaré en lo sucesivo del partido de la calidad y del partido de la reticencia. En sus formas puras constituyen sólo los dos extremos de la opinión sobre la calidad. Con todo, ordenan nuestra indagación y nos permiten ver, desde sus alturas, el valle por donde transitan el sosiego y la templanza.²⁵

¿Cuál es el discurso de estos dos partidos? Lo iremos viendo a lo largo del texto. Tómense, como adelanto, un par de narraciones.²⁶

* * *

El partido de la calidad: Un espectro se cierne sobre el mundo voluntario: el espectro de la calidad. Contra este espectro se han conjurado en santa jauría todas las fuerzas conservadoras de ese viejo mundo, incapaces de renovarse. Integran, todas ellas, el partido de la reticencia infinita. La calidad es para ellos la fantasía de un puñado de arquitectos de escuadra y cartabón, radicalmente ajenos a este mundo, extraños, autoritarios. No hay ocasión que no desperdicien de atacar a sus proponentes. «Proceden de la empresa, no tienen ni idea, destruirán nuestro mundo». «Tienen intenciones ocultas». «Buscan, se afanan, calculan. Trabajan para los grandes, el lucro, el predominio». La deformación es intolerable. ¡No entienden nada! Ya va siendo hora de que el partido de la calidad exprese a la luz del día y ante el mundo entero sus ideas, sus tendencias, sus aspiraciones, saliendo así al paso de esa leyenda del espectro de la calidad.

El partido de la reticencia: Un espectro se cierne sobre el mundo voluntario: el espectro de la calidad. Sus proponentes quieren la torre de Babel. La confianza que tienen depositada en su visión es tan grande que confunden los desacuerdos con la reacción. Su fe no admite rival. Para los del partido de la calidad no hay posibilidad fuera de ellos. Buscan el orden por sí mismo y, en su afán, destruyen todo aquello sin lo cual el orden es sólo la estabilidad de la tumba. Desconocen que el mundo voluntario es tan variado y complejo que jamás podrá triunfar ningún plan de reconstrucción. En el mejor de los casos, tales planes generan un entusiasmo temporal y logros evanescentes y, en el peor, oprimen a los actores voluntarios y debilitan su espíritu.

25 La inspiración para este artefacto retórico es el libro del filósofo político británico Michael Oakeshott, *La política de la fe y la política del escepticismo* (México: Fondo de Cultura Económica, 1998).

26 La fuente, qué duda cabe, son los primeros pasos del *Manifiesto comunista* (1848). El parafraseo de textos es un recurso que utilizaré a menudo. La cita y el reconocimiento vendrán siempre a pie de página.

2.1. RETÓRICAS ENFRENTADAS

Las diferencias son muchas. «La política de la calidad es arriesgada y fútil», dice el partido de la reticencia. «Lo realmente arriesgado y fútil es, contesta con rapidez el partido de la calidad, no seguir sus recomendaciones». Se diría que uno y otro están «atados por reflejos invencibles».²⁷

* * *

El partido de la reticencia: La política de la calidad traerá consecuencias desastrosas: secará la inspiración y matará la diferencia, convirtiendo a las organizaciones de voluntariado en puras máquinas.

El partido de la calidad: No llevar a cabo la acción propuesta traerá consecuencias desastrosas. A quienes, ufanos o temerosos, no den el salto, les espera el estancamiento y la alienación del curso de la vida. Dejarán de recibir la sangre nueva que necesitan y, aunque seguirán creyendo que «lo hacen muy bien», el tiempo les pondrá donde merecen.

* * *

Ambas posiciones consideran sólo una categoría de peligros o riesgos cuando se discute la calidad: el partido de la reticencia conjurará exclusivamente los riesgos de la acción, mientras que los partidarios de la calidad se centrarán por completo en los riesgos de la inacción. Ambos presentan sus libretos –el mal que vendrá de la acción o de la inacción– como si fueran enteramente seguros e indefectibles.

* * *

El partido de la reticencia: La política de la calidad «decreta» el cambio y, al hacerlo, deja de considerar ciertos hechos básicos. Sus logros serán nulos o minúsculos por necesidad.

El partido de la calidad: La política de la calidad está respaldada por poderosas fuerzas históricas que están ya «en marcha». No decreta el cambio, se limita a sancionarlo.

* * *

La política de la calidad –de acuerdo con el partido de la reticencia– no conseguirá vencer las resistencias naturales que se le oponen. No puede saltar por encima de las fases naturales de desarrollo, ni abolirlas por decreto. A sabiendas

²⁷ La fuente es Albert O. Hirschman, *Retóricas de la intransigencia* (México: Fondo de Cultura Económica, 1991).

o no, pisotea de continuo constantes básicas del ser humano y de sus obras. Las organizaciones son necesariamente desordenadas; los individuos tienen pasiones e intereses que son ajenos a ese afán ordenancista. La evolución tiene sus tiempos, precisa de experiencias muy concretas y no debe ser artificialmente acelerada o creada *ex novo*. Cual seres vivos, las organizaciones irán adaptándose a su entorno; sus fracasos y sus éxitos las pondrán en su sitio; irán descubriendo su destino. El cambio tiene necesariamente una naturaleza orgánica que conviene respetar.

Por el contrario, el partido de la calidad está convencido de que la política de la calidad va con el viento de los tiempos. El decreto de la misma simplemente subraya una tendencia y, si acaso, le da un impulso, pero no la crea. La resistencia a la misma es fútil, conservadora y hasta reaccionaria. Trabajar por lo «inevitable» ayuda a acelerar su advenimiento y a reducir su coste. Los actores deben sentir que «tienen la historia de su lado». La política de la calidad les ofrece un sentido específico de satisfacción y reposo. Su confianza se ve reforzada; su activismo estimulado. Puede que el partido de la reticencia ofrezca algunas buenas razones, pero, tomados en serio, sus argumentos desalientan toda acción.

El partido de la calidad, por otra parte, presupone el defecto y la incapacidad para el cambio; es más, se diría que los necesita. No afirmaría que «todo es mejorable» si no partiera del mal y el vicio. No proclamaría la perentoriedad de la política si creyera que las organizaciones de voluntariado ya están cambiando, a su ritmo, a su manera, sin los apresuramientos de las modas o los dictados políticos o empresariales.

El partido de la reticencia, sin embargo, ve en ese mundo voluntario virtud y movimiento. En su opinión, el inquisidor de la calidad habla «desde ninguna parte», pues ya no cree en nada, ya no ama su mundo. Desconoce lo que hay y todo lo mide por lo que su teoría le dice que podría o debería haber. Las organizaciones de voluntariado incorporan más sabiduría colectiva de lo que sus pulidas lentes dejan ver. El inquisidor no sabe mirar detrás de la pantalla y sólo aprecia confusión, oscuridad, impericia y desorden. Porta el velo de una ignorancia que no adivina. Acostumbrado a la velocidad, ninguno de sus sujetos parece moverse.

Necesitamos las dos voces. El equilibrio de contrarios nos enriquece. El pecado del entusiasmo se encuentra con el pecado del apego a lo existente, a veces no porque sea mejor, sino porque existe y porque *es nuestro*. El optimismo de unos es la imaginación para la catástrofe de los otros; donde en unos hay confianza, en otros, sospecha; donde fe, escepticismo.

La política de la calidad, en una u otra de sus formas, se impone, con toda su ambivalencia, por cierto, pues reportará bienes y reportará males, de un modo inextricable. La única posibilidad de que se moderen sus efectos más secamente negativos es que se escuchen los argumentos del partido de la reticencia. El partido de la calidad no debería pensar que queda libre del simplismo y el sesgo que ve en sus oponentes.

El papel del partido de la reticencia se parecerá al que el británico Michael Oakeshott pensó que había cumplido la –de este modo llamada por él– «política del escepticismo»:

«En la medida –escribió– en que esta historia ha sido la crónica, no de la promoción del cambio rápido o de la imposición de una pauta general de actividades, sino de una sucesión de recursos políticos para mediar en los cambios corrientes, sentar arreglos viables y eliminar los desequilibrios manifiestos; en la medida en que las ideas especulativas y las grandes ambiciones han desempeñado un papel subordinado; en la medida en que los cambios no han sido forzados hasta sus conclusiones «lógicas» y el impulso hacia la «simetría» se ha mantenido dentro de límites razonables, y en la medida en que se han evitado las transiciones abruptas y se ha moderado la fe en las transformaciones mágicas y en las empresas visionarias, la política del escepticismo en estos y en otros sentidos, se ha hecho sentir».²⁸

2.1.1. Facciones

El partido de la calidad está lleno de entusiastas. El partido de la reticencia los divide en buenos, que son los líderes genuinos, y malos, que son los fanáticos.

Los líderes genuinos necesitan de inspiración; a algunos de ellos les ha llegado de la mano de la calidad. Quizá andaban desanimados, quizá desorientados. Recuerdan cuánta fuerza extrajeron ellos de su contacto con la calidad y creen haber encontrado la palanca de la motivación. La calidad les sirve como acicate. Creen en ella, desde luego; no es una artimaña.

Los fanáticos siempre van más allá. Han vivido una especie de conversión y esperan que ocurra de este modo también con el resto. No es suficiente con una convicción o un compromiso. Su adhesión es completa; la de los demás también debe serlo.

El partido de la reticencia, por su parte, está lleno de escépticos. El partido de la calidad los divide en buenos y malos, los escépticos auténticos y esos otros que se dicen escépticos pero que no son más que individuos obstinados y perezosos. A los primeros se los puede convencer; los segundos no tienen remedio.²⁹

El partido de la calidad está seguro de que acabará captando a los escépticos auténticos. Desean éstos saber qué beneficios van a obtener, tener la seguridad de que la organización se va a beneficiar, que los cambios serán definitivos y no solamente una moda y que se basan en métodos probados y comprobados que han tenido éxito. Lo único que hace falta para desarmar a un escéptico auténtico y ponerlo del lado de la razón es una evidencia creíble y la oportunidad de que participe. El mejor lugar para un escéptico es el equipo de mejora de la calidad.

Del resto, no hay que preocuparse en exceso. Fingen que son escépticos, pero lo único que quieren es no hacer nada. Aspiran a vivir en la comodidad de

28 Michael Oakeshott, *La política de la fe y la política del escepticismo*, pág. 125.

29 He utilizado como inspiración la respuesta que Philip B. Crosby da a la pregunta «¿Cómo hay que tratar a los escépticos que ocupan puestos claves en la compañía?», en su libro *Hablemos de calidad. 96 preguntas que siempre deseó usted plantear a Phil Crosby* (México: McGraw-Hill, 1990).

sus rutinas y detestan los cambios que les complican la vida. No son verdaderos escépticos; sólo son –como ya se dijo– individuos obstinados y perezosos. Ni con todas las evidencias, ni con todos los razonamientos será posible convencerlos. Sólo darán su brazo a torcer cuando se den cuenta de que se han quedado solos y cuando el jefe haya demostrado a todas luces que desea ir en la dirección contraria.

La operación es muy sencilla. Se divide a los resistentes: de los unos se afirma –sin sombra de duda– que llevan la calidad en el pecho, aunque ellos mismos no lo sepan todavía; a los otros se les quita la máscara, para que se vea el rostro del que deberían avergonzarse. La calidad es tan racional, tan potente, que convence enseguida a los buenos. A los malos quizá les salve su oportunismo. El carro de la calidad pasará por encima de todos ellos.

2.1.2. Testimonio de madurez

La dramatización como recurso tiene sus inconvenientes. Propongo que busquemos una especie de «tercera vía». Puede que ya exista, sé en realidad que ya existe. La he encontrado en muchos de mis entrevistados, miembros sin duda (si sólo hay dos opciones) del partido de la calidad, pero con un entendimiento muy maduro y poco «fanático» del asunto. La encuentra uno, por ejemplo, en el tono y el contenido de algunos escritos:

«Cada uno –escribió un responsable de servicios sociales de un municipio vizcaíno– ha de descubrir su propio camino hacia la calidad. En este campo se puede aprender de otros, pero de poco sirve copiar a otros. De lo que se trata es de que la organización en su conjunto vaya impregnándose de este nuevo enfoque...

Concéntrense –sugiere esta fuente– en difundir los valores propios de la calidad en su organización. No los presente como el descubrimiento del océano; traten de vincularlos con lo que es la cultura propia y anterior de su organización. Impulsen la formación, sobre todo, de las personas con responsabilidad. Hagan que esa formación se traslade en cascada al resto de la organización. Concéntrense en la identificación de procesos clave. Traten de mejorar uno de ellos que pueda servir de ejemplo concreto de mejora. Las resistencias sólo se vencerán cuando se vea con hechos la utilidad del camino emprendido. Pregunten a los usuarios de su servicio su opinión sobre ellos. Y todo ello, háganlo con la participación de todos y con el liderazgo claro de las personas con responsabilidad en la organización. Y no tengan prisa por obtener certificados que aseguren su calidad (ISO) o introducirse en procesos de auto-evaluación. Dejen madurar el proceso y, volviendo a Ítaca, disfruten con el viaje».³⁰

³⁰ Enrique Sacanell Berrueto, «Calidad y servicios sociales: la experiencia del Ayuntamiento de Getxo», en María Luisa Setién y Enrique Sacanell (coords.) (2003). *La calidad en los Servicios Sociales: conceptos y experiencias* (Valencia: Tirant lo Blanch, 2003), pág. 308.

2.2. VISIONES EN CONFLICTO

A estas alturas, ya se comprende que estamos ante dos mundos bien distintos, el de la calidad y el de la reticencia. Las diferencias pueden llegar a ser muy grandes. Añádanse, de momento, las que uno se encuentra en repuesta a las dos preguntas que siguen.

2.2.1. ¿Cuánta calidad se necesita?

Este recurso fue ya utilizado en *El porvenir del altruismo*. Mucha calidad versus poca calidad... son dos opciones. En este asunto, como en tantos otros, importa el alcance de la operación, al igual que importa el tamaño de la hacienda de un propietario. El gran Tólstoi se lo preguntaba en uno de sus cuentos. ¿Cuánta tierra necesita un campesino?³¹ «Tanta cuanto pueda abarcar en su ambición», es una respuesta. «La que se precisa para cavar en ella su tumba», es otra.

¿Cuánta calidad creen nuestros dos partidos que se necesita? Encontramos las mismas dos respuestas. El partido de la calidad asevera que «la calidad es esencial y lo va a cambiar todo y que, por ello, hay que practicarla con denuedo». El partido de la reticencia no ve tanta necesidad y se conforma con algunos cambios y con abandonar viejos hábitos. Los primeros buscan el bien, se anticipan al bien, lo producen; los segundos, se contentan con eliminar algunos males y crear un marco en el que el bien pueda prosperar sin violencia. A los primeros les gusta la actividad; a los segundos, el disfrute de lo que tienen. Los primeros piensan en un futuro mejor; los segundos se afanan por no perder la conexión con el pasado. El entusiasmo les separa; los unos lo poseen, los otros no lo quieren.

2.2.2. ¿Cuál es la teoría que trabaja por detrás?

He hablado con muchos miembros del partido de la calidad. No todos eran iguales. Compartían, no obstante, la certeza de que el cambio debe ser planificado. Aunque no siempre se reclamaban hijos de esa aproximación planificada al cambio organizativo que se conoce como «desarrollo organizativo», ésta es, a decir verdad, una versión bastante popular en el medio.

He seguido con la mente todo su ciclo, el que ellos, que creen en la planificación, entienden que debe seguir cualquier actuación, su plan para el cambio perpetuo, lógico y limpio: diagnóstico de los problemas, acción, evaluación y acción ulterior a la luz de esa evaluación. Ante el mismo, he comprendido por qué es, para ellos, tan importante la planificación: aunque les obliga a fatigas y desvelos, les pone sobre tierra firme y racional, perfecta recompensa para su activismo; les asegura el control, por lo menos el de todo aquello que lo admita.

31 Albert O. Hirschman utilizó este recurso retórico para interrogarse sobre cuánto «espíritu comunitario» necesita la sociedad de mercado en «I conflitti come pilastri della società democratica a economia di mercato», en *Stato e mercato*, 41 (1994), págs. 133-152.

Hablarán del factor humano, siempre tan plástico e imprevisible, con toda su hondura de irracionalidad; propugnarán que ese factor es lo más importante, que sin la implicación de la gente no hay nada que hacer, que la motivación es la clave, que las organizaciones deben ofrecer un espacio para el compromiso y la realización personales. Apelarán, de este modo, al *software* de la organización, a su cultura, su ideología y sus valores. Lo harán, sí, y con sentido convencimiento y buenas razones. Al final, sin embargo, sobre esta nebulosa de inquietudes y creencias, se alzarán la pirámide en donde lo que no puede ser planificado será sacrificado por mor de la mejora.

La planificación, se nota, es lo importante. El resto, en un papel subsidiario, será como el combustible para el cambio; ni más ni menos. Nadie se empeña en esa inmensa tarea del «diagnostica-actúa-evalúa-y-mejora» si no está motivado; nadie se la toma en serio sin motivación; no alteras tus hábitos y tus criterios sin motivación. La motivación, con todo, tendrá un papel secundario; trabajará para el plan, será su peón.

Tenemos de este modo una visión del cambio, yo diría que la mayoritaria. No es, sin embargo, la única posibilidad. Nos cuesta entenderlo, de tan troquelada como está nuestra mente a la idea del plan y el control. Sucede cada día en la vida de miles de organizaciones en cualquier parte del mundo: su realidad es la obra de los hombres y mujeres que las integran, pero no de su diseño. Quienes hablan del cambio planificado toman como premisa unas organizaciones que son lineales y ordenadas de un modo imposible. El cambio acaba «emergiendo», el cambio tiene lugar y el cambio es muchas veces para mejor, pero el proceso es –palabra mágica– «complejo». Podemos contarle de este modo: el cambio es *la resultante* de la acción humana, pero no su resultado. Hay muchas fuerzas en el campo, y no todas empujan en el mismo sentido y dirección. Una de esas fuerzas, poderosa como es, pero sólo una de ellas, resulta ser el plan, o mejor, los planes que se van elaborando en busca de un poco de orden: saben que un campo cruzado por tales fuerzas puede llegar a ser caótico.

El cambio es, de este modo, multifacético, pues envuelve muchas dimensiones: políticas, culturales, ambientales y estructurales, no siempre fáciles de sujetar y controlar. El poder, la oportunidad y el accidente condicionan los resultados, junto a (o en paralelo con) los planes. En el proceso aparecerán las visiones, los valores, los intereses, las costumbres, los prejuicios, las necesidades y las limitaciones de todas las partes, que no forman un bloque unitario. La mejora de la calidad, con todos los cambios a los que obliga, emergerá a pesar de tanta incertidumbre. Lo hará al menos si se crea un marco que convierta el desorden en aprendizaje. En cualquier caso, el cambio no consistirá en poner en funcionamiento un proceso mecánico siguiendo el manual. Láncese al ruedo una idea, la calidad. Acompáñese ésta de borradores y planes. Reflexiónese a la luz de las aportaciones y las reacciones de cada parte. Tómese el tiempo necesario. Procédase al ensayo y el error. Apréndase por el camino. La calidad, su calidad, acabará «emergiendo».

Dos aproximaciones, pues, cada una con sus límites. El plan –ya lo dijimos– cree tenerlo todo bajo control. Si no lo tiene es porque no lo ha estudiado

convenientemente, o porque no ha habido el consenso suficiente, o porque ha olvidado algún ingrediente. Con la reparación oportuna, el plan acaba siendo control. Para los reticentes, esto es pura «arrogancia humana».

¿Qué ofrece la otra perspectiva? A quienes la defienden, les gusta hablar de la política, y quizá añadan que es política «en el más noble sentido de la palabra». ¿Qué garantías nos ofrecen? Vivimos en organizaciones, todos, y hemos visto y padecemos mucha política «de la mala». Sabemos de cómo los intereses, las visiones y las expectativas no se ordenan de un modo natural: no se ajustan espontáneamente, aunque con ruido; no siempre. Sabemos de guerras intestinas y de naves que no llevan ningún rumbo. ¿Qué confianza, aunque básica, puede tenerse de que, de un campo cruzado por fuerzas y atiborrado de pasión, emergerá un cambio razonable y que el proceso no será demasiado desordenado y destructivo?

2.3. ADIÓS AL GUARDABOSQUE

El partido de la calidad se erige en propietario colectivo del conocimiento que es de pertinencia directa y crucial para el mantenimiento y perfeccionamiento de las organizaciones de voluntariado. Cuando sus miembros se vuelven gestores, se esfuerzan por ser los responsables de la formulación de reglas de procedimiento y del control de su aplicación. Como el conocimiento que producen, no se ven limitados por tradiciones locales y comunales. Ellos son, junto con su conocimiento, extraterritoriales. Esto les da el derecho de convalidar (o invalidar) las prácticas y tradiciones de las organizaciones con que se encuentran.

Con el paradigma de la calidad, asistimos al final de las culturas silvestres. Es –obviamente– una analogía. Leamos de nuevo a Zygmunt Bauman.³²

«Las culturas silvestres... se reproducen de generación en generación sin un plan consciente, supervisión, vigilancia o alimentación especial. Las culturas «cultivadas» o «culturas de jardín», por el contrario, sólo pueden ser sostenidas por un personal especializado. Para reproducirse, necesitan plan y supervisión; sin ellos, la selva las invadiría. En todo jardín hay una sensación de artificialidad precaria; requieren la atención constante del jardinero, dado que un momento de descuido o de mera distracción los devolvería al estado del que surgieron (y que tuvieron que destruir, excluir o poner bajo control para poder surgir). Por mejor establecido que esté, nunca puede contarse con que el diseño de un jardín se reproduzca por sí mismo, y tampoco puede confiarse en que lo haga mediante sus propios recursos. Las malezas –esas plantas no invitadas, no programadas, autónomas– están allí para destacar la fragilidad del orden impuesto; alertan al jardinero acerca de la eterna exigencia de supervisión y vigilancia» (pág. 77).

Con este tránsito, surge un nuevo papel, el del jardinero, que ocupa el lugar del guardabosque.

³² *Legisladores e intérpretes, op. cit.* El párrafo anterior está redactado por parafraseo de uno que Bauman dedica a la visión moderna de los intelectuales (pág. 14).

«Los guardabosques –escribe Bauman– no alimentan la vegetación y los animales que habitan el territorio a su cuidado; tampoco tienen intención alguna de transformar la situación de ese territorio para acercarlo a la de un «estado ideal» fabricado. Antes bien, tratan de garantizar que las plantas y los animales se reproduzcan sin molestias: los guardabosques tienen confianza en la abundancia de recursos de los seres a su cuidado. Carecen, por otra parte, de la clase de autoconfianza necesaria para intervenir en los hábitos intemporales de esos seres: en consecuencia, no se les ocurre que pueda contemplarse como una alternativa realista un estado de cosas diferente del sostenido por dichos hábitos» (pág. 78).

3. LAS PROMESAS DE LA CALIDAD

Hace tan sólo una docena de años el mundo parecía pertenecer a las organizaciones de voluntariado. Suyas eran la inspiración, la innovación, la flexibilidad. Eran superiores, en opinión de muchos, no a causa de sus recursos monetarios ni de su tecnología, sino de su cercanía a las personas y sus problemas. El genio que movía todo el sistema era su motivación; los valores compartidos eran su fuente.

¡Con qué rapidez cambian las cosas! En la actualidad, no es infrecuente que muchos analistas se muestren más despectivos que admirados. Las críticas se redoblan. Tiran de hilos antiguos y ponen en cuestión la legitimidad que a duras penas habían conseguido acumular. Para las organizaciones de voluntariado, todo ha cambiado. Deben ahora mostrar, incluso demostrar, que son actores fiables.³³

—¿Son competentes? ¿Son eficaces? Demuéstrelo.

Las organizaciones de voluntariado han gozado de una consideración elevada por parte de la opinión pública sin estar sujetas al mismo control público que ata a las empresas y los gobiernos. Ha llegado el momento de que esto cambie.

* * *

Es la historia de una pérdida, que se resume en: «Quien tuvo legitimidad y confianza, las ha perdido». Hay en ella, como es costumbre, desproporción, de modo que admite calificación y limite, por ejemplo: «las organizaciones de vo-

³³ Hay en los dos párrafos anteriores reminiscencias de unas palabras que Thomas Peters y Robert H. Waterman le dedicaron a las empresas norteamericanas, cuyo prestigio llegó a caer a la vista de los logros de sus competidores japoneses (*En busca de la excelencia, op. cit.*, pág. 39).

luntariado han perdido *una parte* de su legitimidad y confianza», «el sector en su conjunto, aunque *no todos y cada uno* de sus individuos», «lo que ocurre es que ahora una y otra *deben ser ganadas*». La historia contiene, por otro lado, el anuncio de una recuperación:

—¿*Quiere usted detener esa caída? ¿Desea para las organizaciones de voluntariado influencia e impacto? Asuma la calidad.*

¿Por qué la calidad? ¿Por qué mueve a tantos individuos, motivados o a la fuerza? ¿Por qué de repente tantos miles de personas están aprendiendo y practicando este idioma? ¿Cómo razonan sus defensores?

Los hay que lo hacen en los términos de la necesidad que el sector tiene de volverse un actor de las políticas públicas. La política de la calidad prospera porque promete los bienes de la legitimidad (ante administradores públicos y políticos) y la confianza (de ellos), bienes que, a su vez, facilitan el acceso a ese otro bien que es el dinero (por la vía de los contratos y las subvenciones).

De otro orden es una segunda defensa. La política de la calidad, de acuerdo con ella, está conectada con la necesidad que el sector tiene de afianzar su identidad, asegurarse la lealtad de su público y ganar cierta independencia financiera. No importa ahora el alineamiento con la administración pública y sus lógicas y deseos. La calidad promete afianzamiento en los propios valores y medios para librarse del abrazo del oso.

En cualquiera de los dos casos, la política de la calidad es bien recibida porque son muchos los que temen la irrelevancia y la marginalidad. Las organizaciones de voluntariado se ven sujetas a presiones competitivas. «La decreciente financiación pública, las mayores demandas de los beneficiarios y los donantes y los nuevos entrantes en el mercado exigen cada vez más a esos grupos –leemos en un famoso informe– *obtener resultados o morir*»³⁴. «Morir» incluye quedarse reducidas a ser el «coche escoba» y a rellenar los vacíos que dejan los mercados y los gobiernos.

* * *

Lo curioso del caso es que la caída a la que aludimos coincide con su subida en los manuales de ciencia política. Defenderé que esta «caída» es debida, en buena parte, a este ascenso. Puede que las organizaciones de voluntariado hayan empezando a morir de éxito, mejor, a morir *con* el éxito, en un doble sentido: (1) les impuso éste contrapartidas que no supieron o quisieron cumplir; (2) la historia, la tradición y su cercanía a los valores sagrados dejaron de ser las bases de su autoridad y de su legitimidad y se las empezó a medir «como al resto». Entraron en la jaula de hierro de Weber.

34 *La ONG del siglo XXI. En el Mercado, por el cambio*, publicación (sin fecha) promovida por la organización, con base en Londres, SustainAbility, pág. 8. Puede consultarse en: http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Espanol_ONG.pdf.

Este «ascenso» se produce cuando la crítica al carácter monista y unitario del Estado de bienestar nos hace descubrir las instituciones de la sociedad civil y los políticos las apoyan y utilizan. Se abre entonces un período que solemos caracterizar como de «pluralismo de bienestar», a pesar de lo impreciso de esta noción.

Con esta nueva filosofía política, les llegó a las organizaciones de voluntariado reconocimiento, dinero público y mandatos: firmaron contratos de provisión de servicios con las administraciones públicas y recibieron muchas subvenciones. La gloria, sin embargo, se anunciaba breve. Era, como mínimo, engañosa.

La vieja máquina de la administración, revigorizada con la sangre nueva de la empresa, les pidió, a cambio de «tanto cuanto recibían», resultados. La «nueva gestión pública» no se conformaba con las buenas intenciones y los buenos modos; donde suposiciones, quería pruebas; las palabras de la tradición le resultaban arcaicas; veía desidia, intereses creados e incompetencia en todo aquello que no entendía. Las organizaciones de voluntariado remarian, pero el ritmo y el estilo los marcaría el timonel. Fuera excusas y legitimaciones indígenas. Resultados y responsabilidad.

Es la Gran Paradoja. Tenían legitimidad y confianza y, en virtud de ellas, recibieron recursos públicos. Se embarcaron en más de lo que podían, buscaron fuerza y perdieron poder, todo fue muy rápido, algunas se desnortaron, el grifo se abría pero el agua llegaba con retraso, etcétera, etcétera. La gloria trajo controles, demandas, exigencias, miradas escrutadoras. Los viejos vicios de la administración pública (el retraso en los pagos) se juntaron con los nuevos (el estilo casi forense de prueba). El éxito tenía un precio. Te has incorporado a la vía principal y debes respetar las normas de circulación. No es que desconfíen de ti, es que no confían en nadie, por lo menos de antemano. La racionalización, esa diosa de la mitología occidental, con su gran carro, te ha alcanzado; sus enormes ruedas te han pasado por encima. La legitimidad se redujo a la eficacia: «tanto haces, tanto vales», «tu posición devendrá de tus logros», «te hemos dado medios: demuestra que cumples con los fines». Todo aplastantemente lógico. La confianza ya no era un don, «un regalo que te doy porque te lo mereces y porque creo en ti y en lo que representas». La confianza había dejado de ser parte de un entramado de creencias compartidas.

* * *

La política de la calidad es (se ofrece como) la solución. Si la legitimidad la dan los resultados y la confianza sólo se concede a quien demuestra que es digno de ella, la política de la calidad es la solución. Podría haber bastado con una mejora de la gestión, al modo convencional, o un fortalecimiento de sus capacidades de organización y de relación y cooperación³⁵. Quizá con un esfuerzo de

35 Alfred Vernis Domènech y otros, *La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas* (Bilbao: Deusto, 1998). A. Vernis, M. Iglesias, B. Sanz y A. Saz, *Los retos de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector* (Barcelona: Granica, 2004).

comunicación, con dejar que el tiempo haga su trabajo y acaben saliendo del sector sus elementos menos genuinos, los aprovechados, los ineptos, los poco motivados; con expulsar, desde luego, a los corruptos, a todos esos que, aunque escasos, han manchado la imagen del sector y han extendido, más allá de lo justo, la sospecha. Podría haber bastado con el ajuste vigoroso, sí, pero se prefirió un gran salto. Todo debía cambiar.

El gran salto de la calidad promete resultados y asegura la demostración de los mismos. Con la nueva política de la calidad, las organizaciones de voluntariado podrán «dar cuenta y razón» de lo que hacen y por qué, y no sólo en relación con el uso del dinero sino con todo: qué pretendían y qué lograron, qué opciones tomaron y por qué, cuáles son sus principios y normas de actuación, cuáles sus procedimientos, sus baremos para las ayudas, su rendimiento, sus resultados, cómo de contentos están sus clientes... todo. Es como si, para recuperar la legitimidad y la confianza, debieran instalarse en edificios de cristal y dejar además asiento de todo lo que hacen, de modo que, ya rutinariamente, ya ante situaciones especiales, «todo quede a la vista», «todo negro sobre blanco», lo cuente quien lo cuente, por cierto, pues ya no hablarán las personas, sino los datos.

El partido de la calidad cree en esta promesa. Lo que le distingue no es que quiera estos bienes, pues todo el mundo los quiere, sino su versión de los mismos. Ha aceptado que la legitimidad la dan los resultados y que la confianza se demuestra; ellos creen que la política de la calidad es el medio que les conducirá a su fin. Esta es su marca genuina.

El partido de la reticencia impugna toda esta lógica. Comprende bien que la política de la calidad deviene de una manera bastante lógica de todo este nuevo contexto, pero no deja por ello de censurar el apresuramiento y la inconsciencia de muchos de sus entusiastas promotores. Intuye que cuanto más preparadas estén las organizaciones para el juego, mejor entenderán sus reglas y más disfrutarán del mismo. Que la dificultad para argumentar a favor de otra fuente de legitimidad y otro camino para la confianza se acrecienta con el paso del tiempo. Que los tecnócratas y los líderes de la calidad acabarán reemplazando a los profesionales y voluntarios de primera línea y a los líderes visionarios. Que, para cuando se quiera reaccionar, ya no quedará vida en las organizaciones, pues se habrá roto el hilo de la tradición y se habrán agotado las fuentes de inspiración.

La nueva fuente de legitimidad (los resultados demostrados) y el nuevo camino para la confianza (la cuenta y razón impersonal) les resultan odiosos, y más cuando vienen acompañados de entendimientos planos y estrechos de qué son los resultados y en qué consiste explicarse. La relación social se convierte en un contrato y la confianza en una tarea forense. A su entender, las organizaciones de voluntariado no prosperan (no pueden hacerlo) sobre un suelo tan poco nutritivo.

El partido de la calidad está seguro de que sus oponentes son unos reaccionarios y no comprenden los tiempos nuevos. No comparte, desde luego, ni su pesimismo, ni su convicción de que el futuro será peor. Tiene mucho que decir de todos esos diletantes, incumplidores y desordenados, tanto mejores cuan-

to mayor es la distancia desde la que se les observa, por no hablar de todos esos líderes visionarios, a cuya sombra sí que no prospera nadie. Posee, sobre todo lo demás, una fe inalterable en su capacidad para cambiar las reglas del juego a su favor. «Juega primero –éste es su consejo– y demuestra a tu contraparte respeto y capacidad. Luego, cuando ya seas «uno de ellos», cambia cuanto puedas. Te escucharán. Podrás, por ejemplo, aleccionar a los extraños sobre qué resultados hay que esperar en la acción social».

Algunos de sus miembros ya han comenzado, casi desde el principio, a entonar la ética, que es una manera de marcar las distancias. La calidad de las organizaciones del voluntariado ha de ser –según ellos– calidad «como las demás» (ni más ni menos), pero deberá ser la calidad de unos actores capaces de un comportamiento ético. «Señores de la reticencia –dirán–, su imaginación para el desastre nace de su falta de recursos. La ética es nuestra identidad y nuestro caballo de Troya». El hombre y la mujer rectos y virtuosos tienen, de un modo natural, autoridad. No es que confiemos en ellos, es que no se nos ocurre desconfiar. Igual ha de suceder con las organizaciones. Todo lo que se necesita, una vez establecido este fundamento, es tiempo. La espera, que la cubran los diplomáticos.

El partido de la reticencia es, ciertamente, menos político. Sabe de los códigos éticos, desde luego, pero no siempre aprecia la empresa. Todo en ella es muy explícito, muy formal, muy sistemático. Sabe que algo falla en una sociedad que debe dotarse de demasiadas leyes, aunque sean morales. Las exhibiciones, ya de eticidad, ya de transparencia, le mueven a la desconfianza.

* * *

El dinero sigue a la legitimidad y la confianza. Las organizaciones de voluntariado que deseen financiación pública deben adoptar la política de la calidad. Si no se la exigen, lo harán. Sus certificaciones, cuando menos, pesarán mucho en la resolución de las subvenciones y en el fallo de los concursos. «Tanto dinero, tanta calidad. A más calidad, más dinero». El mundo es sencillo para quien sabe leerlo. El resto hace como que no se entera; su tozudez les condena; su sordera les aparta. Caminan como los dodos, con paso firme hacia su extinción.

Cumplir con la ley no será suficiente. Acreditarse y demostrar que los centros disponen del mobiliario y equipamiento exigidos y que cumplen con los requisitos arquitectónicos y de seguridad, tampoco. Demostrar que no se comete fraude y que el destino del dinero es el previsto no es suficiente. Ser una entidad declarada de utilidad pública. Haberlo hecho muy bien en todos los años anteriores. Nada de todo esto será suficiente. La calidad lo trascenderá todo, lo resumirá todo, lo demostrará todo.

El partido de la calidad no se hace ilusiones: dan al dinero toda la importancia que tiene. Ellos creen en la evolución: se adaptarán. Saben que no les queda más remedio. No se ven a sí mismos como los dodos, sino como los pinzones de Darwin, que mutaban para ocupar los más diversos nichos ecológicos. En el proceso ganarán y perderán, pero sobrevivirán y seguirán siendo la voz necesaria.

—El mal se llama ingenuidad. Estar en posesión de la calidad tampoco será suficiente.

Es la voz del partido de la reticencia. La calidad es –para él– una excusa. La administración pública anhela colaboradores obedientes, cual proveedores que cumplen los requerimientos del cliente, por defectuosos o dañinos que les parezcan. La administración pública antepondrá el precio a la calidad, el clientelismo político a la calidad, la calidad fantasma y lucidora a la real y discreta.

—Invierte en calidad, pero sábelo: nada está garantizado. Las decisiones se toman –declara el reticente– con otras varas de medir. Con la calidad se quitan a unos cuantos de encima; al resto los hacen sus iguales.

El partido de la calidad detesta este lenguaje de la sospecha permanente. Conoce casos, claro está, y sectores, qué duda cabe, pero odia las generalizaciones sin necesidad. Opiniones rotundas como ésta deshacen en un minuto la tarea diplomática de meses. Se diría que el partido de la reticencia desea, por encima de todo, tener razón.

* * *

Sabemos de una segunda defensa de la calidad. Es aquella que la pone a funcionar a favor de una renovación del mundo voluntario, que, gracias a ella, se reencuentra consigo mismo y con todo aquello que le es más propio.

Algunas organizaciones –se dirá– han crecido muy rápidamente y deben hacer frente a desafíos importantes, que afectan tanto a su corazón como a su estómago.³⁶ Algunas se hallan en peligro de perder contacto con los ciudadanos, convertidas como están, ya en grandes burocracias que no se distinguen bien de los organismos públicos con los que se relacionan, ya en cuasi-empresas como aquéllas con las que frecuentemente compiten. Sor-tear los peligros de un exceso de burocratización y de mercantilización se convierte, así, en el verdadero desafío para los gestores y dirigentes del mundo voluntario.

La política de la calidad, a poco que conecte con los valores sagrados de la esfera voluntaria, ayudará –dirán estos defensores– a preservar y recuperar la verdadera identidad y los valores fundamentales del mundo voluntario. La planificación estratégica periódica, la utilización de modelos de formación y gestión que reflejen esos valores y un diálogo crítico que comprometa a un amplio abanico de actores sociales en una discusión sobre el papel que debe desempeñar el sector, constituirán los medios. La calidad es el secreto.

³⁶ Utilizo alguna expresión que tomo de Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier, Regina List, Stefan Toepler, S.Wojciech Sokolowski y otros, *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo* (Madrid: Fundación BBVA, 2001), págs. 61 y 62.

La política de la calidad –continúan– será la garantía de la lealtad de los ciudadanos. Las organizaciones de voluntariado tienen necesidad, para ganarla, de demostrar la valía de lo que hacen y actuar de una manera eficaz y visible a favor del bien común. La calidad es la llave.

La política de la calidad –así se espera– traerá la independencia financiera. De la misma manera que el desarrollo de las capacidades organizativas y de liderazgo es fundamental para recuperar la identidad propia y la lealtad de sus bases, la expansión de la filantropía privada, que asegura dinero y la entrega de sí de muchos voluntarios, es vital para ganar distancia de la administración pública. Los recursos crecerán al paso de la nueva legitimidad y la nueva confianza. No se puede esperar que los ciudadanos defiendan la importancia de esta esfera, si ella no se hace merecedora de su apoyo. La calidad es la respuesta.

SEGUNDA PARTE

4. LA CALIDAD SEGÚN LA CALIDAD

Escrito junto con Ángel Polo Martínez.

El Instituto Juran se fundó en 1979 por Joseph M. Juran, pionero y visionario en el campo de la gestión de la calidad, de los procesos y de la excelencia empresarial. Su negocio –de acuerdo con su formulación– es «proporcionar servicios profesionales de consultoría para mejorar continuamente el funcionamiento de los procesos, productos y personas y los beneficios de nuestros clientes». Se ha dado a sí mismo un logotipo en el que se ve a «un cantero egipcio que talla el bloque de piedra»; este cantero «está recibiendo información de otro trabajador que utiliza una cuerda para comprobar una de las características de calidad del bloque de piedra» (su tamaño, todo sea dicho). El Instituto nos informa que «la cadena rota de la parte superior simboliza la ruptura con el pasado, el cambio radical, para alcanzar niveles excelentes de calidad». Recoge –según declaración propia– «una de las representaciones más antiguas (1450 a.C.) en la utilización de la información para controlar la calidad».³⁷

A pesar de tan remotos precedentes, la calidad nace con Juran (y otros como él), muchísimos años después. Ha de ser así, so pena de dejar la calidad en un simple «hacer las cosas bien». Los canteros de las pirámides y de nuestras catedrales hacían las cosas bien. Juran (y otros como él) son más bien arquitectos³⁸: poseen un conocimiento muy especializado y poseen una teoría. A diferencia del cantero, tienen una visión y son capaces de defender sus creencias y de explicar su actuar.

Dedico estas primeras páginas a presentar a dos de estos arquitectos de la calidad, el propio Juran (nacido en 1904) y W. Edwards Deming (1900-1993). Los dos eran norteamericanos (aunque Juran nació en Rumanía), los dos proce-

³⁷ He consultado el sitio web de la rama española del Juran Institute: <http://www.juran.es>. No he encontrado esta explicación del logotipo en el sitio internacional: <http://www.juran.com>. Supone un anacronismo. Me ofrecía, sin embargo, la irresistible posibilidad –que desarrollo a continuación– de establecer la comparación entre el cantero y el arquitecto.

³⁸ La autobiografía de Juran apela justamente a esa condición: *Architect of Quality* (McGraw-Hill, 2003).

dían de familias muy pobres, los dos «enseñaron la calidad en un país en ruinas»³⁹ (Japón tras la II Guerra Mundial) y los dos llevaron la Biblia de la Calidad allí adonde fueron llamados.

4.1. LOS ARQUITECTOS DE LA CALIDAD

4.1.1. Joseph M. Juran

Juran es dos mil páginas, las que tiene su afamado *Manual de control de calidad*, publicado por primera vez en 1951.⁴⁰ Es la prueba definitiva. ¿Ha tenido usted en sus manos esos dos voluminosos tomos? Puede decirse entonces que sabe de calidad.

Una de sus primeras imágenes es la de la «Espiral», con letra mayúscula. Las organizaciones se estructuran en departamentos; cada uno de ellos, más allá de su parcela de producción, es responsable de la calidad final que debe reunir el bien entregado. La imagen de la Espiral nos dice que la función de calidad ha de abarcar toda la empresa, cada uno de los elementos en que ésta se divide y cada uno de los procesos que en su interior se desarrollan.

Acuñar nuevos conceptos o dotar de nuevos significados a otros ya existentes es lo propio de los innovadores. En la literatura sobre la gestión de calidad abundan los términos que tienen en Juran su referente directo. La misma palabra «calidad» es redefinida por él. Juran cierra la polisemia del término con dos acepciones orientadas específicamente al mundo de la gestión: una positiva, la calidad «como el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes haciendo satisfactorio a su vez su uso»; la segunda, negativa, tan breve como inequívoca: calidad consiste sencillamente en no tener deficiencias.

La diferencia que establece entre cliente externo (todo aquel que de una manera u otra se ve afectado por el producto pero no es miembro de la empresa), cliente interno (personas y departamentos que, en el seno de la organización, reciben productos de otros) y usuario (personas u otras empresas que compran el producto para utilizarlo como materia prima, revenderlo o hacer un uso último del mismo) es también atribuible a Juran.

Con todo, el eje que vertebra el discurso de Juran sobre la calidad es el de la trilogía de la calidad, que resume el procedimiento a adoptar, con sus tres momentos: planificar, controlar y mejorar.

La planificación establece, por un lado, quiénes son los clientes, cuáles sus necesidades y qué atributos debe reunir el producto final, al tiempo que, por otro lado, transfiere al personal operativo las directrices para la ejecución de lo planificado y asigna las diferentes funciones. Juran confiere a este momento un

39 «My First Visit to Japan: Teaching Quality to a Country in Ruins» es el título de uno de los capítulos de la autobiografía de Juran.

40 Se cita por esta edición: Joseph M. Juran y Frank Gryna, *Manual de Control de Calidad*, vols. 1 y 2 (Madrid: Mc Graw-Hill, 1993).

significado especial. De él depende el conjunto de la gestión y el nivel de calidad finalmente logrado. Subsume en él, por lo demás, los otros dos momentos de la trilogía, ya que la planificación determina los aspectos a controlar y los mecanismos destinados a tal finalidad, al tiempo que prevé que, en función de los datos obtenidos, ciertos procesos deberán ser mejorados.

Una cuestión ineludible es la de la participación y el trabajo en equipo. Se trata en este punto de establecer un marco organizativo que haga posible la contribución de cada uno de los miembros, que aportan su experiencia y sus conocimientos. El intercambio de la información es básico, pues se pretende el control de los productos, pero también el de los procesos. Habrá de verse complementado con un sistema de recogida de datos y la posterior transferencia del aprendizaje mediante sesiones de formación.

El proceso de planificación culmina con la transferencia a la fabricación, donde todo lo planificado pasa a contrastarse en condiciones operativas. Allí se comprueba la capacidad del proceso para conseguir las especificaciones y los atributos de calidad que se fijaron en el diseño.

La planificación de la calidad ha de ser planeada en sí misma. No es suficiente la planificación de las acciones de producción, pues la misma planificación estratégica de la calidad requiere una atención específica y ha de comprender todos los procesos de la empresa, no sólo la fabricación. Se trata de un capítulo aparte que plantea la exigencia organizativa de dedicar un comité de planificación de la calidad global, al más alto nivel, y un departamento que oriente su actividad íntegramente a la gestión de la calidad.

A Juran no le parece, por cierto, que sus elementos de planificación de la calidad no sean de aplicación a las pequeñas empresas. Es más, ve en éstas ciertas ventajas, pues el trabajo de comunicación se ve simplificado cuando la distancia entre los directivos y las diferentes líneas, entre la planificación y la ejecución, es menor. Operan, por otra parte, en contextos de escala más reducida, lo que disminuye los costes de sistematización (registros, procedimientos escritos, etc.).

El segundo momento es el del control; se evalúan los resultados y se comparan con los objetivos establecidos previamente. Se comprueba que se cumple lo establecido, que se respetan los plazos y las especificaciones, que el proceso se ajusta al presupuesto, etc.

En este contexto es importante apuntar que el significado de «control» va más allá de la mera inspección o verificación del producto final. El control de la calidad es, para Juran, «el proceso regulador a través del cual medimos la calidad real de un resultado, lo comparamos con los objetivos de la calidad, y actuamos sobre la diferencia» (sección 6.31). Semejante afirmación se entiende mejor cuando se completa con la distinción entre calidad técnica, referida a la características de los productos y servicios finales, tales como componentes, tiempos de ejecución, cumplimiento de lo establecido en las reglamentaciones, etc., y calidad empresarial, referida a materias como las relaciones con los consumidores, el personal o la comunidad.

El tercer y último momento de esta trilogía, la mejora de la calidad, supone la consecución de un nivel de rendimiento superior al que se venía alcanzan-

do, un genuino salto cualitativo: al mejorar la aptitud de uso, se incrementa la percepción de la calidad y el prestigio, y se obtiene una mayor participación en el mercado; se reducen los defectos y errores, disminuyen los costes y se mejora la productividad. En caso de producirse, este salto aportará unos beneficios que nos permitirán hablar de la calidad en términos de ventaja estratégica.

Hay finalmente que referir la importancia que Juran concede a la organización, ya que el grueso de la responsabilidad en el logro de la calidad corresponde a la gestión. La introducción de la calidad ha de efectuarse «desde arriba», partiendo de los responsables de la gestión, de la dirección de la organización. El diseño de la estructura de la organización es determinante para nuestro primer «arquitecto», ya que es el que va a establecer las condiciones de posibilidad de una posterior gestión de la calidad.

La organización se identifica con la definición del trabajo que hay que realizar, y con la atribución de operaciones y responsabilidades para que se lleve a cabo. Todo ello queda reflejado en el organigrama de la organización, organigrama que ha evolucionado a medida que la calidad adquiría una mayor consideración en detrimento de la productividad, incidiendo en la reformulación de los objetivos. Así, lo que en un principio fueron los departamentos de inspección pasan posteriormente a convertirse en los encargados de gestionar de manera separada la calidad. Se pasa de la inspección a la prevención, términos que posteriormente son sustituidos por el de aseguramiento.

4.1.2. Los diez pasos para la mejora de la calidad de Juran

Para finalizar, su decálogo. En él queda recogida una serie de propuestas para alcanzar la calidad. Cada una de ellas se corresponde con alguno de los momentos del método descrito (planificar, controlar, mejorar).

(1) La primera es más bien el prerrequisito que hará posible el arranque del proceso: consiga –es tarea de un líder– que todos los miembros de la organización contemplen la mejora de la calidad como una necesidad.

Los cuatro siguientes pasos concretan el momento de la planificación. (2) Fije metas específicas para la mejora continua de la calidad en todas las actividades y a todos los niveles. (3) Establezca una organización que asegure los objetivos y los procedimientos para su consecución. (4) Asegúrese de que todos los miembros están capacitados para entender su papel en el logro de una mayor calidad. (5) Cree equipos de mejora.

Cuando se ha convenido en la necesidad de mejorar la calidad y se ha planificado el camino que lleva a ella, hay que dar ciertos pasos para controlar el desarrollo de las medidas propuestas y la manera en que éstas se llevan a la práctica, así como para evaluar los logros y analizar los obstáculos detectados en su implementación. Los pasos que siguen tienen que ver, pues, con ese momento del «control».

(6) Que los procesos de mejora de la calidad sean monitorizados. (7) Que toda contribución destacable sea reconocida. (8) Que toda contribución destacable y todo progreso sean publicitados. (9) Que se mida y controle todo proceso y toda mejora. Todo eso debe asegurarse el líder de que suceda.

Cubiertas las fases anteriores, el proceso desemboca en un conjunto de acciones orientadas a (10) asegurar (último paso) que la mejora continua de la calidad y el establecimiento de nuevas metas sean incorporados al sistema de gestión de la organización; también que los premios y reconocimientos estén basados en los resultados conseguidos.

No hay en estos pasos, aunque pueda parecerlo, desarrollo lineal. La Espiral de Juran nos remite a un proceso en el que la adopción de una medida, que viene motivada por otra, retroalimenta a su vez las que la preceden. La Espiral lo abarca todo; no siempre hay un antes y un después.

Juran recomendaba, sobre todo, un cambio en la forma de hacer las cosas. Buscaba la introducción de una cierta dosis de racionalización, de todos los procesos y en todos los niveles de la organización.

Nuestros arquitectos eran, sin lugar a dudas, hombres de su tiempo. Sus propuestas pueden contarse de varios modos. «Lograr que las empresas funcionen de un modo más racional» constituiría una buena síntesis. Esta afirmación es válida también para nuestro siguiente autor.

4.1.3. W. Edwards Deming

La trilogía de Juran tiene un paralelo en este otro arquitecto de la calidad.

Deming⁴¹ formuló una aproximación sistemática a la resolución de problemas, concretado en el ciclo Deming, también referido como PHCA por las siglas que resumen las fases que lo componen: planear/planificar, hacer, comprobar/controlar y actuar. Se trata de un ciclo de mejora que se aplica tanto a los productos como a los procesos. Tiene su punto de arranque en la planificación, en la que se recoge y seleccionan las sugerencias acerca de los cambios a introducir, y va seguido de la realización de ensayos a pequeña escala. El tercer momento corresponde al estudio de los resultados, y se prolonga en un cuarto paso, el de la actuación, con la adopción o abandono de las propuestas ensayadas en función de los resultados. Cuando estas acciones han sido completadas de manera sistemática, el ciclo se reinicia con un nuevo plan.

El ciclo PHCA pone el acento en la necesidad de que la gestión esté implicada activamente en las iniciativas de calidad de las empresas. Muchas de sus aportaciones fueron desarrolladas en Japón, donde Deming está reconocido como el precursor del aseguramiento de la calidad.

Tal vez la aportación más distintiva de Deming fue la que él mismo denominó como el *sistema de conocimiento profundo*, de cuya aplicación surgirán después sus famosos catorce puntos. Dicho sistema de conocimiento profundo constituye un intento de ofrecer una salida a lo que el autor entiende como una

41 Hemos manejado sus libros: *Calidad, competitividad y productividad. La salida de la crisis* (Madrid: Díaz de Santos, 1989) y *La nueva economía. Para la industria, el gobierno y la educación* (Madrid: Díaz de Santos, 1998).

situación de crisis generada por el estilo de dirección dominante, caracterizado por un clima competitivo, tanto con otras empresas, como en particular en el interior de ellas. La competición interior, más que solucionar problemas, inclina la balanza hacia la generación de pérdidas a largo plazo, dado su carácter destructivo; él plantea como necesario el logro de un nuevo estilo de dirección en el que el criterio rector sea la cooperación. El cambio de modelo ha de partir de la comprensión de este sistema y de la transformación de los individuos, que han de percibir las relaciones entre los acontecimientos y las interacciones con una nueva perspectiva. El cambio de percepción comprende cuatro capítulos, cuatro grandes bloques que son los que conforman el conocimiento profundo del sistema.

El primero de ellos se resume en la *apreciación de lo que es un sistema*. Las partes de un sistema persiguen un fin y están unidas en una red de interdependencia. Concebir la organización como un sistema obliga a la comunicación y la cooperación entre sus miembros; asegurarse de que esto tiene lugar es responsabilidad de la alta dirección. Hay que huir en particular de concebir la empresa como la suma de partes que se preocupan tan sólo por optimizar su producción (funcionar de este modo es característico de ese sistema competitivo que ha de ser superado).

El *conocimiento sobre la variación* es el segundo de los elementos. Conocer la variación –y aquí es cuando entran en escena los controles estadísticos– permite establecer las capacidades del proceso y predecir la distribución de sus resultados. Ello tendrá consecuencias evidentes en los costes, el comportamiento y la cantidad y calidad de lo producido, también en las personas y las pautas de dirección. La confusión inducida por la inestabilidad tiene consecuencias del todo perniciosas.⁴²

La *teoría del conocimiento*. Pone en relación los dos capítulos anteriores, en el sentido de que toda dirección de un sistema exige una capacidad de predicción. La interpretación de los datos obtenidos en los intentos de reducir la variación necesita del respaldo de una teoría (conocimiento del sistema), ya que la información no supone conocimiento *per se*, aunque sea un ingrediente imprescindible para adquirirlo.

La *psicología* es el último de los elementos que Deming distingue en la composición del sistema profundo de conocimientos, elemento básico dado lo importante que es conocer a las personas y saber de sus interacciones, entre ellas y con las circunstancias, los clientes, los sistemas de dirección, etc. Las diferentes formas de percepción, los distintos ritmos de aprendizaje y la diversidad de las fuentes de motivación inciden en la gestión del sistema y en

42 Deming diferenció entre causas «especiales» y «generales» en la variación. Las especiales eran atribuibles a máquinas y operarios. Las generales derivaban de los procesos y eran, por lo tanto, responsabilidad de la gestión. De esta manera los orígenes de las causas podían ser identificados y se podían tomar medidas. El Control Estadístico de los Procesos (SPC en sus siglas en inglés) fue la técnica principal planteada por Deming para conseguir la discriminación de las causas y el diagnóstico. El control estadístico de los procesos y de los métodos ayudaba a interpretar las mediciones de los parámetros clave tomados con una periodicidad regular en las líneas de los procesos de fabricación.

la calidad del mismo. La buena dirección será aquella que tenga estos aspectos en cuenta, de manera que dé respuesta tanto a la natural inclinación al aprendizaje y al establecimiento de relaciones, cuanto al derecho al disfrute con el trabajo realizado. De no ser así, se cierran las puertas a toda posible innovación.

Pautas de interacción, establecimiento de fines, cooperación, todas ellas son cuestiones que hacen de la dirección de las personas una de las piedras angulares en el modelo de gestión de calidad expuesto por Deming, que se pretende superador del régimen imperante de recompensas, vigente no sólo en la esfera de la producción sino también en el ámbito educativo. Este régimen –a su entender– elimina las motivaciones intrínsecas del individuo.

Quedan presentadas, de este modo, las que el autor denomina como fuerzas destructivas a erradicar: la distribución forzada de calificaciones y los sistemas de méritos, con el consecuente encasillamiento de las personas; la competencia entre personas, grupos y divisiones; la paga de incentivos; el establecimiento de objetivos numéricos sin método, etc.

Son destructivas porque privan a las personas de su capacidad para la innovación. Deming entiende que es en las motivaciones intrínsecas donde radica el auténtico potencial de los recursos humanos. El papel de la dirección pasa por conseguir que exista una visión compartida de los fines del sistema y de cómo el trabajo cooperativo contribuye a ese logro. Fomentará la formación y el estudio, estimulará el aprendizaje y se apoyará más en sus conocimientos y personalidad que en la autoridad que le confiere el cargo. Concederá importancia a los encuentros y canales de transmisión informal y contribuirá a la creación de un ambiente de confianza y libertad.

4.1.4. Los catorce puntos de Deming

Deming estableció en catorce puntos lo que él concebía como requerimientos esenciales para afrontar los problemas estructurales de la industria norteamericana.

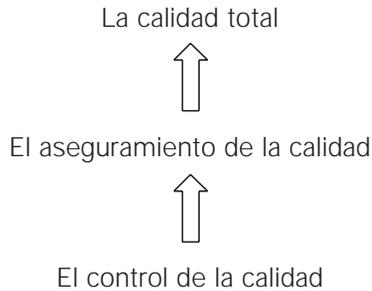
1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el doble objetivo de llegar a ser competitivos, permanecer en el negocio y crear puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, asumir sus responsabilidades y liderar el cambio.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad del producto desde el primer momento.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad y así reducir los costes continuamente.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas a que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita de una revisión, así como la supervisión de los operarios.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la empresa.
9. Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas que pudieran surgir durante la producción y el uso del producto o servicio.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por lo tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
11. (a) Eliminar los estándares (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo. (b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.
12. (a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad. (b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, *inter alia*, que deben ser abolidas la calificación anual o por méritos y la gestión por objetivos.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.
14. Poner a todo el personal de la empresa a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

4.2. HACIA LA CALIDAD TOTAL

4.2.1. Camino de perfección

La teoría de la calidad tiene sus autores y tiene su historia. Es la historia de cómo, en algo más de tres décadas, se pasa de preocuparse por controlar la calidad de algo que ya se ha producido, a comprender que «más vale prevenir» y que conviene preocuparse por la calidad y «asegurar la calidad» desde el principio, para acabar con un enfoque «total» y holista, con muchas intervenciones en muy diferentes ámbitos y con una gran exigencia de perfeccionamiento continuo. Es la historia que se recoge en el gráfico que sigue, que llamaremos de «río arriba»:



Quedan aludidas de este modo las tres etapas consecutivas que los expertos suelen dar. Lo que importa es que estas tres etapas acostumbran a venir trenzadas en un relato de los que suelen llamarse teleológicos, que caracterizamos del siguiente modo:

1. Es un relato de avance y perfeccionamiento. La historia que tratamos de narrar es, pues, una historia de progreso: cada una de las etapas es mejor que la anterior; no hay, por lo tanto, vuelta atrás; el pasado interesa como fuente del presente y por erudición, de modo que apenas tiene ya mucho que decirnos (queda clausurado por el futuro).
2. Es también una historia de búsqueda de las fuentes (nuestro «río arriba»). El control de la calidad se muestra insuficiente. Un producto no es de calidad, ¿por qué? Buscar qué falló es empezar a preocuparse por más procesos y por más ámbitos. El punto final es preocuparse por *todo*.
3. Es finalmente el relato de un interés que, sumando partes, se vuelve un interés omnicomprensivo al que nada le es ajeno.
4. Es una historia que *no tiene fin* y que, lo que es más importante, no quiere fin. La «mejora continua» es la frase que encierra el sentido último de toda esta operación mental y ejecutiva.

4.2.2. Los pasos hasta el todo

No ha lugar a un relato denso y repleto de detalles.⁴³ Bastará con saber que la preocupación de partida fue y sigue siendo la falta de calidad y fiabilidad de muchos bienes, que la idea central consistía en «controlar» la calidad y que ésta quedaba sometida a la conocida disciplina mecánica de todo sistema cibernético: un órgano técnico fija los estándares de calidad; el órgano ejecutante realiza la fabricación; un órgano de información mide los atributos reales de lo fabricado y evidencia las desviaciones originadas; un órgano decisorio toma las medidas pertinentes, ya sobre el proceso en sí, ya sobre los insumos del mismo.

⁴³ La destilación que ofrecemos procede del magnífico relato que encontramos en el libro de Pedro Larrea, *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia* (Madrid: Díaz de Santos, 1991), cap. 1.

Bastará con saber que el tiempo, aquí como por doquier, siempre acarrea efectos perversos y que, las que un día fueron soluciones perfectas, otro dejaron de serlo. En el «debe» de la inspección había que registrar algunos males: la plantilla se despreocupa, porque la responsabilidad funcional sobre la calidad corresponde a los especialistas; se generan hábitos relajados de convivencia con la no-calidad, ya que, como todos saben, la calidad se halla bajo control; las acciones de respuesta a la no-calidad son tardías, etc.

Bastará con comprobar, en tercer lugar, que cuando ese modelo se muestra insuficiente, se incorporan nuevas inquietudes y orientaciones que, sumadas todas ellas, amplían la frontera de la calidad. La «nueva frontera» de la calidad supone, en nuestra terminología, un remonte del río («río arriba»), en busca de una mejora de todos los procesos y realidades que tienen que ver con la calidad de lo que reciben los clientes.

Bastará con saber que «la calidad total», que es el paso final, dio coherencia a todo ello. «Surge así, en el devenir progresivamente complicado de la historia de la calidad, un chispazo semántico que ayuda a fijar el conjunto de preocupaciones y avances mencionados en torno a una palabra que se volverá mágica: la calidad total».⁴⁴

Bastará, para terminar, que se atienda a algunas de las ideas y opiniones que se volvieron moneda corriente en uno u otro momento de la historia y que son tenidas hoy por firmes y ciertas. Los dogmas de la calidad, al menos para la comunidad de creyentes y practicantes de la misma, son:

1. La calidad no es un concepto terminal, en el sentido de que pueda fijarse un nivel óptimo como meta a alcanzar. La mejora de la calidad es un proceso que no tiene fin. Siempre se puede mejorar el nivel alcanzado. Por eso, debe hablarse de proyectos ininterrumpidos de mejora de la calidad.
2. La calidad ha pasado de centrarse en la calidad del producto a hacerlo en la calidad del proceso y del diseño (diseño tanto del producto como del propio proceso).
3. La calidad del producto en sí, es decir, de los aspectos técnicos o físicos que pueden ser medidos y evaluados objetivamente, resulta insuficiente. Es como la «apuesta mínima en el pócker» o el «precio de entrada» en el mercado. La empresa debe aspirar a obtener los mejores niveles de calidad comercial, entendida por tal la percepción que tienen los clientes de la aptitud del producto para satisfacer sus necesidades.
4. Un planteamiento excesivamente formalista en los orígenes ha sido desplazado por enfoques más sustantivos o materiales. La calidad que inicialmente preocupaba no era la calidad intrínseca de los productos sino la mera propiedad formal de ajustarse a los estándares

44 Larrea, pág. 24.

establecidos. En consecuencia, resultaba más obsesivo para los ejecutantes alcanzar esta adecuación que interrogarse por las verdaderas propiedades de los productos o por la satisfacción de los clientes.

5. Una filosofía de lo negativo cedió el paso a otra filosofía de lo positivo. La calidad deja de ser vista como un problema y se presenta como una excelente oportunidad. Es un arma competitiva de primer orden y debe formar parte de la estrategia de las empresas.
6. Estratégicamente, la calidad sólo puede concebirse como aquellas características de la empresa capaces de presentar un encaje consistente con las expectativas del cliente. No son los ingenieros o los técnicos quienes definen lo que es la calidad, sino el cliente.
7. El cliente no es una entelequia abstracta, una categoría universal o un promedio estadístico. Cualquier política de calidad y cualquier estrategia deben comenzar por preguntarse: ¿A qué segmento del mercado queremos dirigirnos? ¿Qué espera de nosotros ese segmento de clientes? Definir la calidad es proyectar una respuesta a estas expectativas. Esta vía de análisis ha conducido a profundizar en otra serie de cuestiones: ¿Qué es realmente valioso para los clientes? ¿Cuándo y cómo perciben los clientes la calidad entregada? ¿Qué precio están dispuestos a pagar?
8. Si la calidad no puede definirse a espaldas del cliente, tampoco puede gestionarse al margen de la plantilla. Por varias razones: primero, porque la calidad debe ser ejecutada (y no simplemente controlada); segundo, porque los «ejecutantes» saben mucho más de calidad que los expertos; y tercero, porque la calidad, en el fondo, no es un cúmulo de atributos de los productos, sino una actitud vital capaz de impregnar hasta los últimos rincones de la organización (con todas sus funciones y todos sus departamentos; como tarea de todos, la mano de obra directa, la indirecta, los mandos intermedios, los gestores y la alta dirección).
9. Unos programas lanzados por la dirección en el más puro estilo impositivo han cedido el puesto a otros programas de signo participativo (por ejemplo, los círculos de calidad), que, paradójicamente, han conseguido una mayor implicación directiva.
10. La calidad es una herramienta estratégica de primer orden. Es algo que hay que situar más allá de las propiedades físicas o funcionales de los productos porque, en esencia, la calidad afecta a la totalidad de la empresa.

4.2.3. «Todo es todo»

En realidad, la relación anterior es una selección de los rasgos con los que nuestro autor de referencia, Pedro Larrea, caracteriza la segunda fase, que él llama de la «mejora continua».

Ello sería preocupante si no supiéramos que «la calidad total» es –se nos permitirá la repetición de esta acertadísima formulación– «un chispazo semántico que ayuda a fijar el conjunto de preocupaciones y avances mencionados». ⁴⁵

¿Por qué *total*? ¿Qué significa exactamente una calidad que es *total*?

Stora y Montaigne, dos autores utilizados por Pedro Larrea, entienden que el atributo de totalidad hace referencia a lo siguiente:

- implica *todas* las funciones que intervienen en la vida de un producto o de un servicio;
- incluye no sólo el producto en sí, sino los cuatro elementos del «producto *total*»: producto, precio, canales y promoción;
- se refiere a la *totalidad* de las fases del ciclo vital de dicho producto o servicio;
- *todo* el personal debe estar involucrado en el esfuerzo;
- se han de poner en juego *todos* los recursos necesarios para la prevención de los fallos;
- debe sistematizarse en *todas* sus vertientes la multiplicidad de relaciones proveedor-cliente, lo que significa no sólo que deben quedar implicados todos los elementos externos a la empresa (proveedores, distribuidores y clientes), sino que además ha de cuidarse extraordinariamente la atención a los clientes internos de la empresa;
- debe tenerse en cuenta la *totalidad* de las necesidades de los clientes (tanto las relativas a la calidad en sentido estricto como las que se refieren a precio, plazos, rendimiento del producto, etc.);
- el objetivo final es la satisfacción *total* de los clientes, a través de la eliminación de *todos* los fallos. ⁴⁶

4.3. LOS VENDEDORES DE LA CALIDAD

Quizá esté siendo injusto. Quiero presentar aquí a un autor, prolífico e influyente, pero de otro corte. El calificativo me plantea dudas (al fin y al cabo, Juran y Deming también «venden» sus productos). Quizá me esté dejando llevar por las severas críticas que a este autor le dirigieron W. Edwards Deming y, muchos años después, Tom Peters. Puede que el darle un espacio aparte tenga que ver con una línea que directamente le conecta con ISO 9000: la idea de que calidad es cumplir con lo anunciado.

⁴⁵ Larrea, pág. 24.

⁴⁶ El adjetivo «total» encierra una idea de omnicomprensión, de ilimitación e infinitud. La calidad total tiene, pues, algo de divino. La calidad, por otro lado, tiene sus dogmas y estos dogmas dan sentido a su actuación y constituyen los principios de los que parten los miembros de una comunidad. Antes hablamos de una comunidad de «creyentes y practicantes». Se diría que la calidad es como una especie de religión, anunciada por algunos escritores que tienen mucho de profetas, divulgada por un conjunto de apóstoles.

Prestaremos atención al norteamericano Philip B. Crosby (1926-2001).⁴⁷ El discurso que erige en torno a la calidad tiene un pilar fundamental: la conformidad con las necesidades, idea que identifica plenamente con el concepto de calidad. La calidad debe ser definida en términos de requerimientos y las mediciones y comprobaciones deben ir orientadas a determinar la conformidad con esos requerimientos.

La falta de calidad en los productos conlleva una falta de satisfacción en el uso. Generalmente se debe a una desviación con respecto a los estándares o especificaciones anunciados, lo que genera un sinnúmero de problemas, que obligan al mantenimiento de un servicio postventa orientado a remediar errores que no deberían haberse producido en un principio. Estos errores se deben la mayor parte de las veces a la falta de definición clara de los estándares de producción, definición que debería ser establecida por la dirección. Si ésta fuera consciente de los costes de la no-calidad, contemplaría desde otra perspectiva la inversión en las mejoras necesarias, que deberían orientarse hacia la educación y verificación (prevención *ante* vs. corrección *post*).

Sus ideas acerca de la calidad quedan recogidas en lo que el autor denominó los cuatro fundamentos de la calidad:

1. *Calidad se define como cumplir con los requisitos.* No basta con la experiencia ni con la opinión. Tres son las tareas a acometer: establecer los requisitos, suministrar los medios necesarios para que se cumpla con ellos y estimular y ayudar al personal.
2. *El sistema de la calidad es la prevención.* En la prevención se encuentra la mejor manera de ahorrar en uno de los costes principales: la verificación. Inspección, comprobación, subsanación de errores, todas ellas son formas costosas de obtener calidad, pues el error ya se ha cometido. El objetivo debe ser la inexistencia de errores, no su subsanación. Para ello se propone el control estadístico orientado a la identificación de las variables que intervienen en el proceso, su seguimiento y el establecimiento de los márgenes de tolerancia del proceso a partir de mínimos y máximos fuera de los cuales un proceso debería detenerse.
3. *El estándar de la realización es Cero Defectos.* Crosby se opone a la creencia convencional de que un cierto número de errores es inevitable. Frente a ello, ofrece un ejemplo muy ilustrativo: «El Departamento de Nóminas no comete errores... La razón por la cual el Departamento de Nóminas tiene tan buenos resultados es que allí no se toleran errores». La comisión de errores guarda una íntima relación con

⁴⁷ Hemos manejado los siguientes libros: *La organización permanentemente exitosa* (México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana de México, 1989), *Hablemos de Calidad. 96 preguntas que siempre deseó plantear a Phil Crosby* (México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana de México, 1990), *Liderazgo. El arte de convertirse en un buen gerente* (Madrid: Mc Graw-Hill Interamericana de España, 1991) y *Calidad sin lágrimas. El arte de administrar sin problemas* (México: CECSA, 1991).

el hecho de que las personas, bien por falta de atención, bien por falta de conocimiento, están dispuestas a aceptar errores e imperfecciones en determinados campos. De ahí la necesidad de fijar los estándares con precisión y exactitud: Cero Defectos o HBP (hacerlo bien desde la primera vez) no dan lugar a equívocos ni interpretaciones. Otros, también loables pero ambiguos, como «la excelencia» o el «orgullo», introducen variabilidad en los resultados.

4. *La medida de la calidad es el precio del incumplimiento, no los índices.* El coste de la no calidad será por lo tanto siempre superior al que pueda suponer la implementación de un plan de calidad. La propuesta de Crosby pasa por no considerar la calidad exclusivamente en términos técnicos. La calidad se ha de valorar desde su vertiente económico-financiera. La expresión de Crosby es rotunda: «La mejor medida es la misma que para todo lo demás: el dinero» (pág. 97). En el cómputo del precio de la calidad hay que contabilizar el precio del cumplimiento de los estándares fijados y de los requisitos. Pero no se debe olvidar el coste del incumplimiento, capítulo en el que habría que incluir todos los gastos en los que se incurre al hacer mal las cosas. Las correcciones, revisiones, pagos de garantías, reclamaciones, etc. pueden suponer un incremento de costes de entre un 20 y un 35%, según se trate de empresas manufactureras o de servicios.

La particularidad de Crosby es que prescinde de la orientación hacia la excelencia y el nivel de calidad y adopta un punto de vista según el cual el cumplimiento de los requisitos, la prevención, los cero errores y la evaluación monetaria del coste de la no-calidad adquieren prioridad. Sus propuestas metodológicas van orientadas a obtener un grado de concreción que nos lleve al abandono definitivo de esas otras estrategias que, si bien loables, no consiguen sus objetivos dada la ambigüedad de sus formulaciones, que se quedan, las más de las veces, en una mera declaración de intenciones.

4.4. TRES DÍAS CON EL INVENTOR DE LA CALIDAD TOTAL

Vuelvo a Deming por la siguiente razón. Con la crónica que sigue captará el lector las diferencias entre nuestros autores y comprenderá que, para pasar de ellos a los sistemas de gestión de la calidad que luego acaban triunfando, hay que dar un salto (esto es clarísimo en el modo un tanto despectivo con que trata Deming la norma ISO 9000).⁴⁸

* * *

⁴⁸ A partir de una crónica de Scott M. Paton titulada «Four Days with W. Edwards Deming». Se encuentra en el sitio web del Instituto W. Edwards Deming, fundado por Deming en 1993: <http://www.deming.org>.

Estamos en un seminario en el Centro Técnico de la General Motors en la localidad norteamericana de Warren, en el estado de Michigan. Es octubre de 1992. Asisten quinientas personas y hay otras dos mil que siguen el seminario vía satélite. Deming tiene 92 años y se desplaza en silla de ruedas. El seminario durará cuatro días; el maestro imparte conferencias, hay grupos de trabajo, exposiciones y preguntas.

Deming comienza su primera conferencia con una pregunta: «¿Contar con consumidores felices es suficiente? El consumidor nunca inventó nada y nada genera. Se limita a coger lo que le dan».

Pasa a explicar la desaparición de los fabricantes de carburadores. Hacían productos cada vez mejores, pero lo cierto es que ya no existen. ¿Por qué? «Se vieron a sí mismos como fabricantes de carburadores y no como proveedores de aire y carburante mezclados», contesta Deming.

El cambio siempre viene de fuera del sistema. No importa lo duro que trabajen los empleados o cuán pocos defectos tengan sus productos, pues la marea de la innovación y del cambio no puede detenerse.

Limitarse a hacerlo bien en el futuro no es suficiente, sentencia Deming. «Debemos estar constantemente preguntándonos en qué sector estamos si deseamos sobrevivir», dice. «No hay sustituto para el conocimiento».

Las pérdidas y las ganancias más importantes –prosigue– no pueden ser cuantificadas. Un ejemplo. Gaste veinte mil dólares en la formación de diez personas en una habilidad concreta. ¿Cuál es el beneficio? «Nunca lo sabrá», contesta Deming. «Nunca será capaz de medirlo. ¿Por qué lo hizo? Porque pensó que le traería cuenta. Usted se apoya en una teoría».

Aunque no pueda medirlo, sí puede, sin embargo, gestionarlo, sentencia Deming. ¿Con qué ayuda? Hay respuesta, desde luego: con el método. «Si no posee un método, estará perdiendo el tiempo», declara. «Un sistema debe ser gestionado y debe tener un propósito».

El segundo día comienza con las exposiciones de algunos grupos. A las 8,45 horas, puntual como siempre, da inicio Deming a su segunda conferencia. Reflexiona sobre la innovación. «La innovación nace de la libertad», postula. «Procede de todos aquellos que no están obligados para con nadie. Resulta de quienes se saben responsables tan solo ante sí mismos».

Aborda entonces una de las ideas que más cuesta entender a su audiencia: la competencia es mala. Explica Deming que la competencia dentro de la organización y entre organizaciones, tanto en el mundo de la empresa, como en el gobierno o la educación, es lo peor que le puede suceder a una organización. Asegura que la lucha por los recursos a la que se entregan las diferentes partes de una organización, constituye una de las fuerzas más destructivas de entre las que operan en las organizaciones modernas. Éste es el éxito de Japón: la clave está en su falta de competencia.

Tras la comida, Deming lleva a cabo su famoso «Experimento de la Cuenta Roja». Durante el mismo, solicita a seis «trabajadores voluntarios» que extraigan cuentas (bolitas) de una caja con la ayuda de una herramienta especial. Se trata de que saquen sólo cuentas blancas. Comoquiera que el 20% de las

cuentas son rojas, la tarea se vuelve prácticamente imposible. El diseño de la herramienta no hace posible este logro.

Deming pone el mayor empeño en conseguir que sus trabajadores voluntarios hagan un trabajo sin defectos (nada de cuentas rojas). Resulta obvio que ha fijado metas que resultan imposibles. No importa cuán duro trabajen sus voluntarios; las amenazas, elogios y premios de Deming no surten efecto alguno. Nada hay de malo en los trabajadores: falla el sistema. La lección es que de nada sirve cargar a los trabajadores con la culpa de problemas que están más allá de su control.

El tercer día comienza de nuevo con las exposiciones de los grupos de trabajo. Deming imparte hoy una conferencia sobre la teoría. «Si no tienes una teoría, no tienes una experiencia», anuncia. «Sin teoría no hay observación; no hay experiencia».

A lo largo de todo el día, el maestro asesta golpes a los clichés más populares. Por ejemplo, no parece que le interesen mucho el ISO 9000 o los cero defectos. «No hay mucha inteligencia detrás de ISO 9000», reprende a su auditorio. «Los defectos cero», dice, «son un fracaso».

Tampoco le interesa la moda de la comparación que está barriendo la nación⁴⁹: «es como si fuera la última etapa de la civilización», sentencia. Y no le interesan los equipos de trabajo autónomos. «Cada uno trabajando para sus propios fines y beneficio. Esto es muy destructivo».

El cuarto día Deming diserta sobre Japón. Ofrece consejo a las empresas norteamericanas que deseen entrar en este mercado. «Los japoneses –observa– no van a romper con sus proveedores y dar por finalizada una relación que tiene una antigüedad de 30 o 35 años, para comprar productos americanos». Los norteamericanos deben presentarse con productos nuevos.

Habla también del papel del director en una organización. Explica que tiene dos responsabilidades: asistir a aquellos que necesitan una ayuda especial y mejorar el sistema.

Deming concluye su conferencia con el mismo aplomo con que comenzó cuatro días antes. Sentencia que los participantes poseen ahora el «conocimiento profundo» que necesitan para introducir cambios radicales en sus organizaciones.

Durante la larga ovación final, el gran hombre se mantiene en pie, camina con paso inestable hasta el borde del escenario y, ya sentado en su silla de ruedas, es conducido fuera por uno de sus ayudantes.

Pasados unos días, uno de los asistentes declarará: «Hubo momentos durante los cuatro días del seminario en los que éste tomó la apariencia de una celebración religiosa. Deming estaba sentado en su altar del conocimiento asistido por sus leales acólitos y su auditorio de creyentes absorbía el conocimiento que les ofrecía el maestro. En cada descanso, personas en fila esperaban para obtener el autógrafo del gran hombre».

⁴⁹ La alusión es al *benchmark*, que es la técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo, frecuentemente en comparación con algún parámetro de referencia.

* * *

Abandonamos a nuestros arquitectos de la calidad y entramos en el «tiempo de sistemas». El capítulo 5 está dedicado a la familia de normas ISO 9000; el siguiente, al modelo EFQM.

5. LA ERA ISO

Sabemos de Juran, sabemos de Deming.⁵⁰ Conocemos la filosofía de la calidad total y cómo, a partir de un momento, triunfa el imperativo de «río arriba». Tras ellos, vino la «era ISO» y la conversión de sus «puntos» en requisitos que deben cumplirse. No eran principios lo que trajo esta era, ni consejos, instrucciones, orientaciones, guías o ideas-fuerza. Eran reglas, por más que se llamaban requisitos, a veces reglas muy precisas. El legislador reemplazaba al profeta.

Los arquitectos de la calidad pusieron la filosofía, pero quien busque sus nombres en los sistemas de gestión de la calidad que triunfan en el mundo, no ha de encontrarlos. Están y no están (recuérdense las palabras de Deming: «¡No hay mucha inteligencia en ISO 9000!»). Lo cierto es que estos sistemas tienen su propio pasado, muy vinculado a (1) los esfuerzos desplegados por los ingenieros a favor de la estandarización de medidas y (2) la exigencia de algunas organizaciones muy poderosas de que sus proveedores cumplieran con sus requisitos. El río de los sistemas de gestión lleva sin duda depósitos de Japón, pero para conocerlo a fondo hay que saber, más bien, de estos antecedentes.

La historia que cuento tiene a ISO como heroína. Contra ella se alían poderosas fuerzas, pero, recia y al tiempo versátil, no se deja derrotar. Se dicen de ella barbaridades, pero ahí está. Muchas de nuestras organizaciones de voluntariado corren para recibir su bendición y abren el codo si espacio les falta. Su empeño en la planificación triunfa. Su ánimo legislador no desaparece. Engulle las críticas y se hace fuerte con ellas. Cambia la piel. Convierte en ISO todo lo que toca, para bien y para mal.

* * *

50 Dejo a Crosby a un lado, pues sí hay en su caso una afinidad mucho mayor con la era ISO.

Todo comienza, con escala planetaria, una vez acabada la II Gran Guerra. Durante los días del 14 al 26 de octubre de 1946 tuvo lugar en Londres una conferencia internacional en la que estaban representados veinticinco países. Allí se decide constituir la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) y que tuviera su sede en Ginebra.⁵¹

Eran otros tiempos. Londres exhibía aún sus heridas y en los hoteles andaban escasos de existencias. «Comer fue un asunto de –¿cómo podría decirlo?– limitar el apetito», declaró hace poco el único delegado superviviente de los sesenta y cinco que acudieron a aquella conferencia.

Los comienzos fueron, pues, modestos. Resultaba evidente que ISO quería tener más impacto que sus predecesoras (una de las dos organizaciones que se fundieron en Londres «imprimía boletines que nunca llegaron a ser más que una hoja de papel»), pero no pensó en origen que pudiera emitir otra cosa que no fueran recomendaciones. Sólo dos de ellas fueron redactadas en sus primeros cinco años de vida.

ISO era, cuando empezó, una organización pequeña, con sede en una casa privada no muy grande, y tenía sólo cinco empleados. Su primer secretario general fue el norteamericano Henry St. Leger, quien había pertenecido a la delegación de su país en el Tribunal Militar Internacional de Nuremberg.

La estandarización era todavía el trabajo de unos ingenieros que se preguntaban cuál debía ser la temperatura de referencia para la medición de las longitudes industriales (como se sabe, una barra de hierro no mide igual en frío que en caliente). Una empresa que miraba por la unificación de los anchos de vía de los tranvías, la estandarización de los materiales con que se construían los aviones de guerra durante la primera Guerra Mundial o la de los materiales que se usaban en los refugios anti-aéreos para protegerlos de las bombas incendiarias durante la segunda, la uniformidad de los tamaños y formas de muchos productos, cintas de audio, contenedores de carga, tarjetas de crédito, etc. Entre sus logros, la sustitución de los 74 tamaños de rosca que existían en el antiguo imperio británico, por las trece unidades métricas ISO, lo que ocurrió a mediados de la década de 1970. También la estandarización de los contenedores de carga, una realización monumental. Los analistas que buscan el origen de la mundialización económica no deberían descuidar la contribución de ISO a la expansión del comercio.

Algunos productos de consumo, como las ollas a presión o los cascos para motoristas, también iban entrando en la estandarización. Era el comité de expertos, apoyado por muchos gobiernos, quien determinaba los requisitos de una olla a presión y un casco fiables. La seguridad imperaba.

ISO nos interesa, sin embargo, por otras razones.

Hay un momento en que el comprador es pensado de otro modo. No es el comprador que busca la seguridad de que el tamaño del papel sea aquél al que están acostumbrados sus socios belgas, o que las tuercas y los tornillos sean los

51 La información para esta sección está extraída del sitio web oficial de ISO, en concreto de: <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/fifty/friendship.html?printable=true>.

mismos que utilizarán en sus talleres. Es un nuevo comprador. Todavía no usted o yo, soberanos consumidores. El comprador que protagoniza este paso es normalmente un fabricante que quiere que el producto por el que paga, que ha contratado previamente, sea exactamente aquél que precisa, fabricado con un material capaz de aguantar esta fricción o aquella temperatura, el comprador que no quiere tener que devolver un engranaje especial porque no encaja en el espacio en que debía introducirse, etc.

El cambio hacia un aseguramiento de la calidad (pues éste es, como ya sabemos, el nombre que recibe este cambio) tuvo lugar por influencia de la OTAN y de la industria del automóvil, en especial de la Ford. Eran los proveedores de la OTAN y los proveedores de la Ford quienes debían cumplir con los requisitos que les imponían estos compradores y no la OTAN o la Ford quienes se imponían la obligación de cumplir con lo que requerían sus clientes (en el primero de los casos, inexistentes): el énfasis en la «satisfacción del cliente» vino muchos años después.

Al principio, esas exigencias eran especificaciones técnicas o similares («quiero este producto y rechazaré todo aquello que no se atenga por completo a mis requisitos»). Pasado el tiempo, sucedió lo que ya conocemos. La OTAN y la Ford querían más seguridad, pues sabían que el coste de la no-calidad era muy alto, de modo que impusieron a sus proveedores un sistema de gestión de la calidad que pivotaba sobre la idea de que todos los procedimientos debían estar documentados y medidos y analizados por separado. La Ford redactó en la década de 1960 el primer borrador de la norma Q101, pensada para sus proveedores, que luego se aplicó a sí misma.

Se inicia, de este modo, el viaje «río arriba». Había requisitos para los productos⁵²; se buscarían ahora requisitos para la gestión de la calidad.⁵³

Requisitos para la gestión de la calidad



Requisitos para los productos

El final del proceso, y su epitome, se llama ISO.⁵⁴

52 La norma ISO 9000:2005, dedicada a los fundamentos y vocabulario, los define de este modo: «Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes, por la organización anticipándose a los requisitos del cliente, o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos y, en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo: especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios» (punto 2.2).

53 La norma ISO 9000:2005 dice así: «Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido». Y aclara: «La Norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos» (punto 2.2).

54 La «hija» ISO se impuso. Con el tiempo, la Ford acabó adoptando la norma ISO, por lo menos para partes de la empresa. Lo mismo sucedió con la OTAN. Coja hoy un documento de su sección «asegu-

* * *

La familia de normas ISO 9000 apareció por primera vez en 1987 y tenía como base una norma estándar británica, la BS 5750, que había creado un certificado propio en 1979. Su difusión tuvo lugar principalmente a partir de la versión de 1994. Una tercera edición, la ISO 9001:2000, la sustituyó.

«Familia de normas» es una expresión reconfortante. Es familia porque se trata de normas próximas y ligadas entre sí, pero, a decir verdad, cuando se usa esta palabra, se transmite la idea (o se refuerza) de que adoptar la ISO es como ingresar en una gran familia.

Este capítulo presenta las dos normas que se refieren a continuación. Ambas fueron publicadas en diciembre del año 2000 y son como hermanas, independientes, pero nacidas con la idea de que debían complementarse entre sí. La una recibió el nombre de «ISO 9001:2000: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos» (conocida como la tercera edición). A la segunda se la bautizó como «ISO 9004:2000: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño».⁵⁵

5.1. LA TERCERA EDICIÓN

El observador externo no ha pasado por un curso de adiestramiento en las dificultades de la ISO y tiene la mirada limpia. Supone que los que siguen esos cursos acaban de alguna de estas dos maneras: (1) llegan a entenderlo todo y, seducidos por el vigor del sistema que se les ofrece, se convierten en expertos y propagandistas; (2) no entienden del todo bien el conjunto pero, necesitados de fe e inspiración, se convierten en expertos y propagandistas. Como se ve, los dos caminos conducen al mismo resultado.

Leo la ISO 9001:2000 y la vuelvo a leer y no entiendo mucho. No tengo la impresión de estar ante un monumento y sí ante algo más improvisado de lo que uno hubiera esperado, como hecho a piezas, probablemente el resultado de varios ajustes de conveniencia. Me pregunto en dónde radica su fuerza y qué tiene que produce tantos conversos, expertos y propagandistas.

Giro la cabeza y veo a una legión de críticos de la ISO. Su existencia me reconforta, aunque su ocasional virulencia resulta desconcertante. Uno tiene la impresión de asistir a un enfrentamiento entre hinchadas. Alienado de la ISO y crítico con la norma, estoy tentado, a la vista de ciertos improperios, de defenderla. ¿Puede ser realmente tan mala? Por debajo del conflicto de visiones, se deja ver un conflicto puro y simple de intereses. También algo muy humano: quien ha invertido mucho tiempo en llegar a comprender algo, no está dispues-

ramiento de calidad». Comprobará que es puro ISO, ISO al completo más algunos añadidos OTAN, requisitos adicionales que impone esta organización –insisto– a sus proveedores.

55 El estudio de la norma ISO 9000:2005, que consolida los fundamentos y el vocabulario de los sistemas de gestión de la calidad (publicada en noviembre de 2005), es también de gran ayuda.

to a echar por la borda su conquista; quien ha gastado mucho dinero en una certificación, una auditoría o unos caros cursos de formación querrá seguir en el camino que tomó el primer día (y vaya usted a saber por qué). Presénteme a aquél que dice «Esto ya no me sirve. Empezaré de nuevo, reconoceré mi error».

Leo los principios de la calidad total, que es ese paradigma que reemplaza al aseguramiento de calidad, nombre que reservan sus partidarios para el modelo ISO, la prehistoria de la calidad, allá tan lejos y tan antigua (a pesar de que muchas organizaciones, del más variado pelaje, siguen solicitando la certificación ISO). Están bien. Aunque se presentan como algo nuevo, no parecen en realidad tan nuevos. Ésta es al menos mi tesis. Tengo la impresión de que todos esos modelos comparten con la ISO mucho más de lo que estarían dispuestos a admitir. Intuyo que hay muchas opciones de la ISO que han sido heredadas por los nuevos amos de la calidad total. Al fin y al cabo, unos y otros, son hijos de un tiempo, en particular, de una era que cree en la ciencia, la planificación, la evidencia documental y la medición.

* * *

ISO 9001:2000 no se entiende sin las críticas que recibió su hermana mayor. El británico John Seddon es el autor de *In Pursuit of Quality. The Case against ISO 9000* («En busca de la calidad. El caso contra la ISO 9000»), un libro que se publicó en 1997 (Dublín: Oak Tree), antes de que apareciera la tercera edición de la norma. La gente aún le pregunta si tuvo acaso de niño una mala experiencia con ISO 9000. Él se vio a sí mismo diciéndole la verdad al emperador. Vuelve ineficientes a las empresas –ésta es su verdad–, empeora las relaciones con sus clientes porque se relaciona con ellos de una manera contractual, su mentalidad es la de un inspector, parte de la idea equivocada de que el mejor medio de controlar el trabajo es la especificación y control de los procedimientos, produce resultados que están por debajo de lo óptimo, la gente acaba prestando atención a sólo aquello que sabe que va a ser controlado, etcétera. Esa es la verdad que nadie se atrevía a proclamar. Criticar la Calidad –ésta son palabras suyas– era como criticar a la, por aquel entonces todavía en vida, Reina Madre.

G. Desmarets escribió en 1993 un opúsculo⁵⁶ que tradujo en España el Club de Gestión de la Calidad, afiliado a la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (la famosa EFQM). Comparaba en él la ISO 9000 y el modelo europeo EFQM. El lector asistía a un combate entre el «aseguramiento de la calidad» y la «gestión de la calidad total» que ganaba este último púgil, sobradamente. ISO 9000 era el pasado.

«La filosofía que subraya el aseguramiento de Calidad –escribió Desmarets– es la incorporación de la calidad al producto de una forma planificada, desde la fase de desarrollo hasta la entrega del producto al cliente... El peligro exis-

56 G. Desmarets, *Relación existente entre aseguramiento de calidad (ISO 9000) y gestión de calidad total* (Madrid: Club de Gestión de Calidad, 1995).

tente aquí –que está lejos de ser solamente teórico– es que todo se planifica con tal detalle que el éxito se mide exclusivamente en términos de conformidad con las normas, nada más ni nada menos» (pág. 4).

La norma –recuerda el autor– no está pensada para saber si la organización es efectiva o no, sino para saber si se cumplen los requisitos o no. Lo importante es que la organización debe cumplir las normas y las especificaciones y presentar prueba de ello en documentos de registro. En realidad, «el aseguramiento de Calidad se convierte –en opinión de Desmarets– en poco más que una forma ampliada y refinada de la inspección de Calidad, con las especificaciones ampliadas a normas de organización» (pág. 4).

A partir de aquí, desplegaba el autor un impresionante campo de diferencias, siempre a favor del modelo de gestión de la calidad total.

Leemos. El enfoque del aseguramiento de la calidad⁵⁷ está dirigido internamente y hace referencia, en particular, a la eficacia interna. Las cosas que hacemos ahora las queremos hacer mejor, más rápidamente y más eficazmente. El objetivo de TQM, por el contrario, es la mejora continua de la satisfacción del cliente, que pasa a ser una prolongación de la empresa y no simplemente alguien cuyas quejas pueden ser esquivadas con expresiones como: «No podemos aceptar su reclamación porque hemos entregado el producto de acuerdo con las especificaciones y podemos demostrar esto documentalmente», o «no nos interesa el hecho de que nuestro producto no funcione con sus máquinas» (pág. 5).

Leemos. La mayoría de las referencias básicas del aseguramiento de calidad se encuentran en la norma, en el manual de calidad derivado de ésta y en los procedimientos escritos. El peligro radica en la tendencia al mínimo esfuerzo. «Escriba lo que hace y haga lo que escribe». Cuanto más escriba, peor, pues más defectos le encontrará el auditor. Cuanto menos se escriba, menos material para su evaluador. Esto lleva consigo el peligro (que ya es realidad en muchos casos) de que las normas sean usadas de forma rutinaria como una especie de lista de control. Si cumplimos los requisitos, nada puede ir mal, pero que no nos pidan que hagamos nada más. ¡Si no está incluido en la norma, no tenemos que hacerlo!

Leemos. El aseguramiento de calidad está limitado a la fase de producción y a algunos procesos de apoyo (formación, compra, ventas). Como tal, afecta solamente a parte de la organización. La gestión de la calidad total, por el contrario, utiliza los principios de la «gestión por procesos» para todos los procesos críticos de la organización, tanto los duros como los blandos. La fijación de objetivos, el comunicar éstos a toda la organización, el desarrollo y crecimiento del personal, algo que va mucho más allá de la simple formación del personal en actividades básicas, los procesos administrativos, las relaciones con los clientes y proveedores... nada de todo esto figuraba en la ISO 9000. Todo es todo. Al fin y al cabo, todas y cada una de las cosas que se hacen en una organización pueden ser conceptuadas como «proceso».

57 Cuando no cito literalmente, le quito la letra mayúscula a Calidad.

* * *

La respuesta a la crítica fue la norma ISO 9001:2000: «Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos». Comienza con una retirada que es, en realidad, un triunfo. Es –como ya dije– la tercera edición. Anula y reemplaza la versión anterior, conocida como ISO 9001:1994, así como las normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Hay en ella síntesis y avance; es el mejor ejemplo de la mejora continua que predica.

Se revisa el título y se extrae de él la expresión «aseguramiento de calidad», porque –según declara la propia norma– sus requisitos «además del aseguramiento de la calidad del producto pretenden también aumentar la satisfacción del cliente» (pág. 8). Por ahí ya no podrán atacarle.⁵⁸ No dice mucho, pero sí lo suficiente.

No es un lecho de Procusto⁵⁹, pues grandes y menudos podrán usarla, éstos y aquéllos, sin importar la ocupación ni los fines.⁶⁰ Es como si dijera «Me acusan de uniformidad, pero no me han leído bien»: «No es el propósito de esta norma internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación» (pág. 10); «todos los requisitos de esta norma internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado» (pág. 12). Creen saber que ISO viene del prefijo de origen griego «iso» y que nació para hacer «iguales» a todos. La respuesta es sencilla: no es verdad.⁶¹

Me acusan de inflexibilidad, pero no me han leído bien: «Cuando uno o varios requisitos de esta norma internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión» (pág. 12). Ni Procusto, ni uniformidad, ni inflexibilidad. Hay que leerse la norma.⁶²

La mejora es evidente. Dijeron que la norma estaba pensada sólo para la industria. Dijeron que su implantación en empresas de servicios era muy dura.

58 El cliente, ese olvido de ISO 9000, se decía. Tom Peters recogió, a este respecto, el testimonio de Richard Burtow, director general de calidad de sistemas empresariales de Motorola: «Uno puede cumplir la ISO 9000 y tener unos procesos y productos horribles. Ese certificado lo puede obtener un fabricante de chalecos salvavidas de hormigón, siempre y cuando esos chalecos se fabriquen de acuerdo con los procedimientos documentados y la empresa ofrezca a los parientes más próximos instrucciones sobre cómo quejarse por los posibles defectos. Eso es absurdo». En *El círculo de la innovación: amplíe su camino al éxito* (Bilbao: Deusto, D.L. 1998), pág. 307.

59 Procusto era el apodo del mítico posadero de Eleusis. Se llamaba Damastes, pero le apodaban Procusto, que significa «el estirador», por su sistema de hacer amable la estancia a sus huéspedes. Deseosos de que los más altos estuvieran cómodos en sus lechos, serraba los pies sobresalientes. Y a los bajitos les ataba grandes pesos hasta que alcanzaban la estatura justa del lecho.

60 Reza la norma: «El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y la estructura de la organización» (pág. 10).

61 El suizo Willy Kuert, presente en la reunión de Londres, defiende a ISO de esta «acusación». Asegura que nada de ello se mencionó en la conferencia inaugural.

62 Se observará que nunca deja de calificarse la norma: la norma es *internacional*; nadie debe pasar por alto este asunto. Ni una sola de las veces que la norma alude a sí misma, deja ésta de ser «norma internacional».

Dijeron que el sistema era bastante burocrático. Pues bien, «con la revisión del 2000 –declara uno de sus defensores– se ha conseguido una norma bastante menos burocrática para organizaciones de todo tipo». Fantástico, porque «además se puede aplicar sin problemas... *incluso en la Administración Pública*».⁶³ Las barreras caen, la frontera para la solución retrocede.

* * *

Hay otro asunto. ISO entra en la carrera de la calidad total. Alguien dijo que sus normas merecían, si acaso, una t minúscula y no una T de las de verdad: calidad *total*, pero nunca *Total*. En la sede de ISO, rue de Varembé, número 1, Ginebra, tomaron buena nota.

En diciembre de 2000, ISO publica una nueva norma, la ISO 9004:2000: «Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño», llamada seguramente a ser en el futuro la norma de referencia. «Proporciona orientación –según declara ella misma– sobre *un rango más amplio de objetivos* de un sistema de gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia globales de la organización, así como de su eficacia» (énfasis añadido). Ahí está, parece que «a prueba», sin la intención –a diferencia de su hermana– de ser utilizada con fines contractuales o de certificación.

Haremos mal buscando aquí la reacción. No hacía falta buscar fuera de nuestra tercera edición, la ISO 9001:2000, que se publicó, como la ISO 9004:2000, en diciembre de 2000. Contiene ésta una «semilla» de totalidad: el enfoque basado en procesos. Te lo encuentras al comienzo de la norma y reaparece aquí y allá. Si para gestionar bien hay que formalizar todos los procesos de una organización y redactar sus procedimientos, ya has empezado con la totalidad. Nadie podrá detener la rueda de la calidad. Bajo la tierra de un sistema de gestión de la calidad, yace la semilla de un sistema de gestión, pura y simplemente.

ISO busca, pues, la T mayúscula. Engulle las críticas y se hace fuerte con ellas. No cederá.

* * *

La norma ISO 9001:2000 sigue siendo, a pesar de todo, una colección de requisitos. Lo anuncia el título: «Sistemas de gestión de la calidad. *Requisitos*».

Estos requisitos adquieren la forma de un deber: «La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional».

Debe la organización identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación. Debe incluir, entre esos procesos, todos

63 Voz «ISO 9000» en Wikipedia en español. Consulta: 28/04/2006.

los que son necesarios para las actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización del producto y las mediciones. Debe determinar la secuencia e interacción de estos procesos. Debe determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces. Debe asegurarse de la disponibilidad de los recursos y la información que son necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos. Debe realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos. Debe implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.⁶⁴

No puede sorprendernos. Sabemos que ISO 9001:2000 es obra de legisladores. Hay un tiempo para la inspiración y otro para los dictados. Las reglas disciplinan y hacen el mundo más confiable y seguro. Hoy por hoy, nadie está dispuesto a cambiar el Código de la Circulación por un hatajo de estándares del tipo: «sea prudente» o «conduzca su vehículo como lo haría un hombre sabio».

La cuestión a dilucidar no es si necesitamos reglas o no. Es más bien esta otra. Alguien ha dispuesto, por el bien de la disciplina y educación, un código. Algunos directivos del mundo voluntario lo han adoptado y, animados por él, han hecho de legisladores en sus propias organizaciones. Han aprendido, han cambiado. ¿Podrán en el futuro, cuando maduros y fortalecidos por el seguimiento de esos preceptos, olvidarse de los mismos, tirar a la papelera la mitad, suspender su aplicación, simplificarlos, hacerlos más hermosos?

Si la respuesta es sí, la norma se rehabilita, pues se sabrá que actúa como una propedéutica de la calidad⁶⁵, como una disciplina para la libertad y la creatividad. Si la respuesta es no, la esperanza muere; la norma no educa, la norma se quiere tanto que se convierte en un fin en sí mismo.

⁶⁴ He referido los «requisitos generales» (punto 4.1 de la norma). Los requisitos de documentación que acompañan a estos (punto 4.2) vienen presentados en el capítulo 11.

⁶⁵ En medicina y veterinaria, la propedéutica es el conjunto ordenado de métodos y procedimientos de los que se vale el clínico para observar los síntomas. Enseña a inspeccionar, reconocer y clasificar los síntomas relevantes de los irrelevantes antes de formular un juicio clínico o un diagnóstico.

6. LA CALIDAD TOTAL

Década de 1980. Los esfuerzos a favor de la calidad prosperaban a través del Premio Deming y del modelo Malcolm Baldrige. El primero lo concede la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses. El segundo lleva el nombre de un secretario de Comercio de la administración Ronald Reagan, hombre de empresa y persona muy activa, desde el gabinete, en asuntos de calidad. Ésta parece la inspiración. El modelo europeo, a punto de nacer, mira a Japón y los Estados Unidos.

1988. Los presidentes de catorce empresas europeas constituyen la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Esto ocurre treinta años después de la creación de la Comunidad Económica Europea y en el mismo palacio en que se firmó el Tratado de Roma, en Bruselas, en el Château de Val Duchesse. La carga simbólica no debió de ser casual.

Los fundadores son los presidentes de BOSCH, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen. Más tarde, lógicamente, se incorporan otros. El presidente actual de su órgano de gobierno es José Ignacio Wert, vicepresidente ejecutivo del grupo BBVA (mayo 2006).

El presidente de la Comisión Europea, el francés Jacques Delors, pronuncia en esta ocasión estas palabras: «la batalla por la calidad es uno de los prerrequisitos para el éxito de nuestras empresas y para nuestra capacidad para competir».

1991. Nace el modelo EFQM, pensado inicialmente como el marco con el que juzgar a los solicitantes del Premio Europeo a la Calidad. Luego se ha utilizado como herramienta para el análisis y la mejora de las organizaciones, incluso para su comparación con otras.

1992. Juan Carlos I, Rey de España, presenta los Premios y preside la primera gala de entrega de los premios en el Foro EFQM en Madrid.

1995. El Premio Europeo para la Calidad se abre a la administración pública y las pequeñas y medianas empresas. Los tres ganadores de la edición de

2005 del premio a la calidad de organizaciones gubernamentales son: Euskalit, la Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad (con sede en Zamudio, Vizcaya), premio al liderazgo y la coherencia, la Novia Salcedo Fundación (con sede en Bilbao), premio a la orientación al cliente y el Hospital de Zumárraga (Guipúzcoa), premio a la gestión por procesos y con datos.

2000. La Fundación, que arrancó con catorce, alcanza los 700 miembros.

2005. Visto el éxito del modelo EFQM, la Fundación está empeñada en el desarrollo de marcos nuevos para la gestión de asuntos más específicos.⁶⁶

6.1. EL MODELO EUROPEO

Queda claro por qué es europeo. Sus principios son hoy pura sabiduría convencional, de modo que resultará difícil encontrar a alguien que disienta de ellos.

Nos detenemos en particular en tres de estos principios, que son los que tienen una relación más directa con nuestra fórmula de calidad:

*Calidad (fórmula 2) = (servicios de calidad + resultados + planificación)...
todo ello con sistema*

El primero de los principios EFQM es que lo importante son los resultados. La medida del éxito es que estos resultados satisfagan *plenamente* a *todos* los grupos de interés, presentes y futuros, que no son pocos. No usan a Juran, pero nosotros lo aprendimos con él. Gracias a sus dos mil páginas sabemos que hay un cliente externo, un cliente interno y un usuario, todos ellos «grupos de interés». ¿Qué necesidades presentan, unos y otros, todos? ¿Cuáles son sus expectativas, las de unos y otros, las de todos? ¿Cuáles serán las necesidades y expectativas de aquellos grupos que se interesen por la organización en el futuro? La ambición no escasea.

Este primer principio pone en funcionamiento una actividad sin fin. Hay que estudiar todo este asunto, medir, anticiparse, planear, revisar los planes, hacer un seguimiento de las experiencias y percepciones de todos los «interesados», ver lo que hacen otros, compararse con ellos, etc. «Planifica, controla, mejora» (Juran *dixit*) o, si lo prefieres, «planifica, haz, comprueba, actúa» (Deming *dixit*). En cualquier caso, no descanses, no te relajés, no te confíes. Los cambios de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, en este mundo desbocado, son muy rápidos y muy frecuentes.

El segundo principio privilegia uno de esos grupos, el del cliente-cliente, el que acaba consumiendo el producto o servicio que le ofrece la organización (que se dice de calidad, de acuerdo con nuestra fórmula, cuando le produce satisfacción). Como no debía quedar sumergido como un grupo de interés más, se le dio rango y distinción. Los responsables del modelo EFQM sabían que las or-

66 Toda esta información está extraída del sitio web oficial de la EFQM: www.efqm.org.

ganizaciones excelentes «conocen y comprenden en profundidad» a sus clientes. El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio.

La actividad prosigue sin fin. Como ocurrió con el primer principio y sucederá con los subsiguientes, no estamos ante una mera declaración, sino ante un mandato muy exigente y ante un completísimo programa de actuaciones.

Nos encontramos a continuación, bajo el rótulo «gestión por procesos y hechos», con dos de las piezas de nuestra «fórmula 2» de la calidad: la planificación (toma de las decisiones políticas y estratégicas de acuerdo con un método científico y con base en hechos) y el «sistema» (método para la acción y la elección).

La organización excelente fija su política y su estrategia de acuerdo con la mejor información sobre las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés, a partir de los indicadores de rendimiento, a la vista de los resultados actuales y previstos, tras estudio de la capacidad de los procesos y los sistemas, con conocimiento del rendimiento de otras organizaciones, incluida la competencia. Los datos, las pruebas, son lo que importa, ahora y más tarde, por cierto, pues transcurrido un tiempo, esta política y esta estrategia deben ser revisadas y actualizadas.

Tras estudio y análisis, la organización excelente desarrolla y despliega políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. La política y la estrategia se comunican y despliegan mediante un esquema de procesos clave. Un conjunto de procesos claro e integrado hace posible y garantiza la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización. Estos procesos se despliegan, gestionan y mejoran de forma eficaz en las actividades diarias de la organización.

La actividad, como se ve, no cesa. La excelencia es, por encima de todo, actividad.

Los principios restantes también nos resultan familiares.

Ya hemos tenido contacto con el papel que los arquitectos de la calidad reservaban al líder. Excelencia es, para EFQM, ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente. El líder imprime una dirección clara, une y motiva, inspira y estimula, se erige en ejemplo de calidad, establece valores y principios éticos, forja una cultura y un sistema de gobierno irresistibles, reconoce el mérito de cada parte, empuja al conjunto hacia la calidad. En los momentos difíciles, se muestra coherente y firme, y a todos inspira confianza y compromiso. Su capacidad y flexibilidad le permiten reorientar la nave cuando el entorno cambia; todo el mundo le sigue.

También adquirimos en su momento familiaridad con esa otra recomendación de que se potencie el desarrollo profesional de las personas y su implicación, pues todos los empleados tienen una contribución que hacer. Capital intelectual y conocimiento, compromiso y lealtad a la organización, valores compartidos, confianza, transparencia, delegación de responsabilidades... los estudiosos de las organizaciones hace tiempo que reconocieron su importancia; de igual modo, la gente corriente, los líderes por instinto, los creadores de las nuevas empresas de la sociedad de la información, etc.

Tenemos también por sabido, y no solamente por los capítulos precedentes, que aprender, innovar y mejorar constituyen para la política de la calidad procesos sin fin ni reposo.

La necesidad de desarrollar y mantener alianzas que añadan valor y el imperativo de la responsabilidad social de la organización, los dos principios que completan la declaración, son también parte del saber común de nuestro tiempo. Se diría que EFQM fue *el* chispazo, en forma de modelo, que ayudó a fijar y divulgar, ya sin vuelta atrás, todo un conjunto de preocupaciones y avances en torno a la calidad. Les brindó, como mínimo, una poderosísima sanción de autoridad.

—¿Quién lo dice?

—La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, la EFQM.

No es poco.

* * *

La métrica, por otro lado, acompaña a los principios. Hay un modelo, muy conocido, que toma la forma de un gráfico. Vemos en él a qué aspectos se atribuye importancia, con nueve dimensiones que se despliegan y se descomponen en subdimensiones, que siendo más concretas, se someten a escrutinio.

Distingue el modelo entre «agentes facilitadores», categoría que reúne cinco de las dimensiones (el liderazgo, empleados motivados y bien formados, política y estrategia, alianzas y recursos y buena gestión de los procesos) y «resultados», que han de ser múltiples: rendimiento, satisfacción de su personal, satisfacción del cliente y buena imagen en la sociedad. Cada elemento tiene un peso relativo, en la forma de un porcentaje que señala cuán importante es para la calidad final, al menos cuán importante es a los ojos de quienes conceden el Premio Europeo a la Calidad (la «satisfacción del cliente», por ejemplo, se lleva el 20% del total, la «buena gestión de los procesos» un 14% y así con cada uno de los nueve criterios). La organización que desee usar el marco por su cuenta —se dice siempre— es libre de cambiar esos porcentajes. Hay constricción, pero admite relajación.

* * *

¿Encontramos en el modelo EFQM una opción muy diferente a la de la familia ISO 9000? Presento tres respuestas diferentes, con nombres de tesis.

6.1.1. La tesis de la diferencia

Si queremos comprender las diferencias, G. Desmarests es una referencia perfecta, con su severa demarcación: aquí ISO (aseguramiento), allí EFQM (calidad total). Basta de hecho con recordar el capítulo anterior. Adjúntese, a todo lo visto, el papel que juega la auditoría en un caso y otro.

El sistema ISO prevé una certificación. Un auditor externo y acreditado para ello, acude y determina si la organización «cumple». El modelo EFQM tiene instaurados los premios antes mencionados, pero, fuera de ellos, se ofrece como una herramienta para que la organización haga su propio diagnóstico.

En el sistema ISO⁶⁷, la empresa tiene que escribir lo que hace y el organismo certificador investiga después si la empresa realiza realmente lo que ha expuesto. La conformidad con las normas es esencial. Esta investigación toma la forma de sistemas y técnicas bien conocidas que difieren de una empresa a otra sólo en términos de profundidad y contenido. Un proceso de certificación contesta a la pregunta: ¿se están aplicando todos los sistemas de control establecidos? La certificación garantiza que el proceso puede entregar productos que cumplen las especificaciones. Sin embargo no contesta a la pregunta: «¿se están aplicando los sistemas de control correctos?».

Los criterios EFQM, por el contrario, están basados en la idea de que cada empresa es distinta y que no existe una forma única óptima de conseguir la mejora: ésta debe «hacerse a medida», de manera individual en cada empresa. Una evaluación que utilice los criterios EFQM analiza no solamente el contenido (*el qué*) del proceso de mejora, sino también *el cómo* se está llevando a cabo esta mejora. Los objetivos y la misión de la empresa –y no las normas– constituyen el punto de referencia. En este caso, la no conformidad se define como las acciones y los procesos que no están en línea con los objetivos de la empresa.

6.1.2. La tesis de la similitud

Aprecio las diferencias, que son muchas, pero decido fijarme en las similitudes. Su contemplación me anima a formular una tesis fuerte: ambos sistemas descansan sobre la misma roca, y me temo que fue ISO quien primero buscó ese fundamento. No presupongo, sin embargo, imitación.

EFQM nació de una impugnación y se erigió en alternativa. No hubo en verdad emulación. Ocurre que los dos sistemas beben del mismo paradigma. Como hijos de su tiempo, ambos creen en el seguimiento, la medición, el control y el análisis; ambos aspiran al movimiento perpetuo y a la perfección (la mejora continua); ambos necesitan de un aparato documental y de registro que ponga por escrito todas las normas y todo el conocimiento que posee la organización y que deje huella, que luego pueda ser rastreada, de sus actividades.

La similitud se da en (1) la teoría del cambio planificado que apoya los dos sistemas, (2) su fe en la gestión de procesos y (3) su necesidad de medir los resultados y tomar decisiones con base en datos.

Al final, como es natural, todo depende de cómo se aplique un sistema y otro y de quién sea quien deba aplicarlo. El modelo EFQM es, en principio, más flexible y admite en su seno una diversidad mayor. Teniendo, sin embargo, esa semilla, no tan diferente de la norma ISO, puede crecer en exigencia de ex-

67 Sigo, a partir de aquí, la exposición de Desmarets (véase cap. 5).

haustividad y acabar pidiendo cosas imposibles a las organizaciones de voluntariado.⁶⁸

6.1.3. La tesis de la asimilación

Está luego esta otra cuestión. ISO tiene una capacidad de adaptación enorme. Para empezar, tras el diluvio de críticas, publica un documento en paralelo, la norma ISO 9004:2000. En él, y entre otros logros, convierte en canon los principios de la gestión de la calidad total. No son exactamente los de EFQM, pero casi, y tienen la, para muchos, ventaja de que vienen formulados por el «legislador».

La prueba de esta influencia es que ha sido ella y no EFQM quien ha servido como canon para algunos sistemas de gestión particulares, por ejemplo, el Sistema Básico de Calidad, desarrollado en el marco del Plan de Calidad de las Prestaciones Sociales de la Consellería de Bienestar Social de la Generalitat Valenciana.

Relaciono a continuación los principios de la norma ISO 9004:2000, con los títulos correspondientes del Sistema Básico de Calidad. Supongo que no quedarán muchas dudas de la vecindad que tienen estos principios con los de EFQM.

ISO 9004:2000	Sistema Básico de Calidad
enfoque al cliente	orientación al cliente
liderazgo	compromiso de la dirección
participación del personal	implicación de las personas
enfoque basado en procesos	gestión por procesos
enfoque de sistema para la gestión	orientación sistémica
mejora continua	mejora continua
enfoque basado en hechos para la toma de decisión	toma de decisiones con datos
relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	alianzas con los proveedores

Algo similar ha tenido lugar con la ética. La familia ISO 9000 no conocía de ética. El mundo de las organizaciones de voluntariado necesitaba un sistema que supiera de los fines y los medios éticos. La respuesta fue una norma experimental, pactada con representantes del sector: «Ética. Sistema de gestión de las ONG», publicada en junio de 2005.

Anuncia ISO, por otra parte, una revisión de las normas ISO 9001 e ISO 9004, que prevé sea hecha pública, al menos en español, en el año 2009. El objetivo es doble: «adaptar sus requisitos a los cambios que se están produciendo

⁶⁸ Tal es el caso, a mi parecer, de una adaptación del modelo EFQM a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral. Beatriz Berzosa, Luis Cámara y Émerson Correa, *La Gestión de la Calidad* (Madrid: CIDEAL, 2005).

en el entorno empresarial y en las herramientas de gestión» y que «las organizaciones aprendan, mejoren e innoven». Esas normas recibirán los códigos ISO/CD1 9001 e ISO/CD1 9004.

6.2. SI ELLOS PUEDEN, NOSOTROS TAMBIÉN

«Si los japoneses han podido, nosotros no hemos de quedarnos detrás». Eso se dijeron a sí mismos en su día los gestores y empresarios norteamericanos. En un momento determinado, algo parecido se plantearon las organizaciones de voluntariado.

Presentaré la norma ONG con Calidad, fruto de la colaboración de varias entidades, aunque bajo el impulso y la dirección del INTRESS de Barcelona.

La norma de gestión de la calidad –proclama ONG con Calidad– será verdaderamente de calidad si contribuye a que las organizaciones de voluntariado: (1) orienten toda su actividad a la satisfacción de sus clientes, a los que deberán ofrecer productos y servicios de calidad, (2) desarrollen el aprendizaje organizativo y sean, ellas mismas y sus procesos, más eficientes, (3) aumenten la seguridad, la salud laboral y el respeto al medio ambiente, (4) consigan más legitimación social desde la transparencia de su gestión, y (5) mejoren permanentemente.

El sistema de gestión de la calidad que nos ofrece ONG con Calidad posee un semblante conocido. Atiéndanse las necesidades del conjunto de clientes y de otras partes interesadas. Que la dirección asuma la responsabilidad. Establézcanse metas, planifíquense los procesos clave de la organización, planifíquense los cambios para «evitar consecuencias no deseadas», «para dirigir el cambio en el sentido deseado». Que los resultados de los procesos sean medidos, los puntos críticos identificados, las auditorías internas previstas y la documentación organizada de acuerdo con un plan. Mejórese de continuo. Que la comunicación fluya, hacia adentro y hacia el exterior.

La norma no acaba aquí. No podemos olvidar ese gran capítulo que dedica a la «organización y desarrollo», en donde se encastra todo el resto, que tampoco nos resulta desconocido. Las funciones y responsabilidades deben quedar bien delimitadas: «Se debe definir, documentar y comunicar las funciones y responsabilidad, autoridad, disponibilidad e interrelaciones necesarias entre todos los profesionales y voluntarios que participan en la actividad». Los profesionales, los voluntarios y los clientes deben participar y los niveles y el modo como lo harán deben quedar predeterminados. Los derechos de los clientes quedan mejor garantizados cuando la organización publica un código de las prácticas que destacan por tratar con respeto a la gente. La entidad organizará su gestión por procesos. Y así hasta el final, con epígrafes dedicados a la gestión de los recursos humanos, las compras y la gestión económica y financiera.

En ocasiones, se ve la síntesis de influencias. Donde una primera oración dice: «La organización establecerá y documentará su relación permanente con las partes interesadas, con el fin de adaptar mejor el desarrollo de su actividad a

sus necesidades», una segunda completa: «En este sentido establecerá... fórmulas de colaboración en red, sistemas de consulta, comparación de resultados, formación conjunta, participación en proyectos comunes, patrocinio de proyectos y otras formas de colaboración y alianza». Todo ello, la parte más convencional y esa otra salida de la mano de personas muy implicadas en el mundo voluntario, bajo un mismo techo: «Relaciones y alianzas con las partes interesadas».

A pesar de este alineamiento con los sistemas de gestión al uso, ONG con Calidad busca destacarse y marca a fuego su distinción. La norma se construye desde la convicción de que «nuestra» calidad debe regirse por determinados valores y principios comunes, además de por aquéllos que le son propios a cada organización. Estos valores son básicos y constituyen algo así como un suelo cultural común que distingue la calidad de estas organizaciones. «De no hacerlo, corremos el riesgo –advierte el documento– de contribuir a la pseudo-calidad, una fórmula más peligrosa y engañosa que la propia beneficencia». Nada puede ser peor. Venimos de la beneficencia y acabaremos en la calidad falsa. Pésimo origen, peor destino: la calidad de los otros, no la nuestra. Un mal que, insidioso, toma apariencias inofensivas. La dura roca de los valores, sin embargo, nos mantendrá en pie.

Los valores, siempre los valores.⁶⁹ Los valores incrustados en una norma que es puro sistema convencional de calidad, insertos a modo de entrada como sello de identidad, como alarma frente a derivas. Los valores como el faro que tiene que impedir que las organizaciones de voluntariado naveguen por la misma ruta que todas esas otras organizaciones lucrativas que llevan años con su calidad.

«Es esencialmente distinto –insiste el documento– concebir una Norma en torno a unos valores que no hacerlo». No estamos ante una operación técnica. La norma debe servir, primero, «para conseguir que las ONG centren su actividad en torno a unos valores fundamentales»; segundo, «para poner en evidencia que aquéllas que no los compartan no estarían cumpliendo los requisitos básicos» de la norma. La norma está pensada, pues, para mantener a las organizaciones de voluntariado que la cumplen dentro de la esfera de la ética. Traza un círculo en el suelo y, gracias a él, podemos ver quién está dentro, quién en los límites y quién definitivamente está jugando ya (quizá lo hizo desde el comienzo) en el exterior.

69 Ésta es también la opción de la declaración que, en forma de compromiso, firmó un conjunto de «organizaciones del Tercer Sector de Acción Social» en el marco del Congreso sobre Calidad, Tercer Sector y Política Social (Madrid, 12-13 diciembre 2006). Sus líneas coinciden con los principios y valores establecidos por ONG con Calidad.

ONG con Calidad: principios y valores⁷⁰

I. Orientados a las personas

Dignidad humana	En todas las actividades de la organización se antepone la dignidad de sus clientes finales y la de cualquier persona por encima de cualquier otro criterio, por utilitario que resulte.
Defensa de los derechos, presentes y futuros	Las organizaciones que funcionan con calidad tienen el compromiso de la defensa de los derechos fundamentales de los clientes finales que le dan su razón de ser.
Solidaridad	Las organizaciones no gubernamentales que se dedican a los servicios sociales y lo hacen con calidad, impulsan la solidaridad interna y la solidaridad con otras organizaciones y colectivos.
Profesionalidad	La vocación por hacer bien el oficio al que se dedican los diferentes profesionales y voluntarios que trabajan en las organizaciones no gubernamentales.
Voluntariedad	La entrega gratuita y voluntaria del esfuerzo personal, tanto de voluntarios como de profesionales, para desarrollar la misión de la organización y satisfacer las necesidades de los clientes finales.

II. Orientados a la sociedad

Compromiso democrático	Compromiso de promover el diálogo democrático entre todos sus miembros y con todas las instituciones y empresas legalmente establecidas.
Implicación social	Las ONG no pueden quedarse pasivas ante la injusticia social y las dinámicas de exclusión de personas o colectivos sociales. Por ello se esfuerzan en buscar soluciones a los nuevos problemas que la sociedad genera.
Colaboración	Tanto con la administración pública como con la empresa privada, buscando nuevas vías de mejorar la sociedad.

«Puro sistema convencional de calidad», dije. ¿Significa esto que todo el discurso de los valores no es más que un pobre añadido? ¿Se explicaría de este modo que los valores, que figuran en el prefacio, no vuelvan a aparecer en el resto del documento?

La respuesta no es fácil. Sabemos desde antiguo, lo sabemos al menos los niños de la reforma pedagógica, en qué consiste un «trabajo en grupo». Hemos visto además muchos documentos que, como resultado de un arreglo de

⁷⁰ Dejo de referir, para evitar repeticiones, los principios y valores «centrados en la organización», que son: la orientación al cliente, la participación y descentralización, la transparencia, la eficacia y la eficiencia, la mejora continua y la gestión de la globalidad de la misión de la organización.

conveniencias, están llenos de concesiones y llevan la marca de influencias varias que, por unas u otras razones, consiguen encontrar en ellos acomodo. Una o varias manos de escritor, «me gustaría que mi enmienda quedara con mi redacción», las prisas, la sobrecarga de trabajo, las funciones varias que cumple todo documento público, los mandatos múltiples que reciben sus ponentes, etcétera, etc.

La respuesta, con todo, es «no»: los valores *no* son un mero añadido, un prefacio y poco más. Hay, desde luego, una desproporción entre la ética y el resto, y este hecho merece comentario. Yo diría que los ponentes han redactado una norma *con lo que hay*, de acuerdo con la cultura gestora dominante, pero que, ya por cautela, ya por estrategia, y siempre celosos de su identidad, han dejado establecidos unos principios que nadie puede negar, aunque no estén desarrollados. Tendrán sus promotores un documento imperfecto, pero lo pueden ir modificando. Tendrán una pura imitación de la falsa calidad, pero es un punto de partida. Y lo que es más importante, pueden decirle al mundo de la calidad «Aquí estamos, sabemos de qué va el negocio, no podéis prescindir de nosotros. Queremos hacer las cosas a nuestra manera».

En este asunto, como en tantos otros, se trata de tomar posiciones. ONG con Calidad se ha adueñado de una colina y, de momento, esta conquista no le ha hecho perder unidades.

TERCERA PARTE

7. LA CALIDAD DEL SERVICIO

Da principio este capítulo al desarrollo de los componentes que integran nuestra «fórmula 1», tal y como se presentó en el primer capítulo:

Calidad (fórmula 1) = servicios de calidad + resultados + planificación

Un servicio que es de calidad, de acuerdo con la política de la calidad, lo es porque ha hecho de «la satisfacción del cliente» su brújula y su principio máximo; porque ofrece su prestación con una calidad que se «ve» en sus elementos tangibles (instalaciones, equipos, etc.) y en su fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (la suma de todo ello es lo que da «la calidad en el servicio»); porque toma como patrón un estándar prefijado. Estos tres asuntos son el objeto de este capítulo:

servicios de calidad (fórmula de suplemento) = satisfacción del cliente + la calidad en los servicios + referencia a estándares

7.1. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Hay muchas definiciones de cliente. Una de ellas reza así: «cliente es quien puede decir no»; otra nos asegura que el «cliente es quien se relaciona con quien le ofrece un bien en términos económicos y, por tanto, prácticos e impersonales». Dejaré que estas definiciones planeen sobre mi texto. Aunque en general comprendo bien las ventajas que se aducen a favor del «cliente», no dejan de inquietarme esas verdades que quedan encapsuladas en estas dos definiciones. Verá el lector jugar de nuevo al partido de la calidad y al partido de la reticencia, siempre en litigio, y verá cómo este investigador sigue buscando un «tercer partido».

7.1.1. Historia de un interés

La calidad empieza con el cliente, pues al fin y al cabo es éste quien emite el juicio que será tenido en cuenta. ¿Le parece a usted que este producto, que este servicio, es de calidad? Su opinión puede ser subjetiva, pero es que el cliente es aquí el juez. La «satisfacción del cliente» es la prueba de que el producto es de calidad.⁷¹

Al partido de la calidad le agrada este lenguaje y hace de la «satisfacción del cliente» su referente. Está convencido de que su adopción rinde beneficios al mundo voluntario, que, en el pasado, acostumbraba a pensar que la misma existencia del servicio era suficiente, en parte porque su público tendía a mostrarse agradecido y poco exigente.

La inspiración para ello no andaba lejos. Sus libros favoritos de gestión de la calidad le dedicaban muchas páginas. Las mejores empresas del mundo dan ejemplo de cuán importante es el cliente.⁷² La realidad de tantos negocios que, ciegos al cliente, cierran cada año, les hacía temer un final similar. Presagiando el desastre, hicieron de la «satisfacción del cliente» su tabla de salvación.

No tenían problemas con el término, más bien al contrario. La sola palabra de «cliente» eleva la posición del público, porque el cliente puede exigir, y puede hacerlo *porque* paga. Llamar cliente a alguien no era una traición, sino un acto de apoderamiento. «Ya es cliente, compórtese como tal; experiencia y referentes no le han de faltar».

El partido de la calidad importó esta categoría del mundo de los negocios. Asistió, mientras meditaba sobre ello, a movimientos parejos en el mundo de la administración pública. En algunos países, la «satisfacción del cliente» pasó a ser la idea-fuerza que lo iba a cambiar todo. Un cliente así, acostumbrado a serlo tras la larguísima experiencia de vida en una sociedad comercial, sería la fuerza que mejorase la administración pública. Si funcionaba en el mercado, ¿por qué no habría de hacerlo aquí? Después de todo, muchos de los bienes que produce el Estado eran bienes preferentes, no muy distintos de los productos que venden las organizaciones lucrativas. Un hospital es un hospital, ya sea público o privado; una escuela es una escuela; un centro de día, un centro de día, etc.

71 La siguiente cita está extraída de un libro que se usa repetidas veces en este capítulo: Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Calidad total en la gestión de servicios* (Madrid: Díaz de Santos, 1993): «Los únicos criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad de un servicio –aseguran estos autores– son los que establecen los clientes. Sólo los usuarios juzgan la calidad: todos los demás juicios son esencialmente irrelevantes. Específicamente, la percepción de la calidad del servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas que tenía el cliente respecto a lo que esperaba que realizase el proveedor» (pág. 18).

72 Tómese esta anécdota como apoyo: «Una vez, estaba yo en una reunión de directivos de ventas con el mayor de los Watson. La reunión tenía como finalidad evaluar algunos de los problemas de los clientes. En la mesa de enfrente había ocho o diez montones de papeles, en los que se determinaba la fuente de los contratiempos: «problemas de fabricación», «problemas tecnológicos», etcétera. Tras un largo debate, Watson, que era un hombre corpulento, se dirigió lentamente a la mesa y de un manotazo barrió los papeles, que se esparcieron por toda la sala. Y dijo así: «Aquí no hay categorías de problemas. Sólo hay un problema. Algunos de nosotros no prestamos suficiente atención a nuestros clientes» (Peters y Waterman, *En busca de la excelencia...*, *op. cit.*, pág. 180).

Ninguno de estos servicios debía pasar el trámite de un consejo de administración. Si el beneficio económico no es la prueba del éxito, ¿qué había de ocupar su lugar? Si los responsables públicos no debían rendir cuentas a alguien que tuviera ideas tan claras y vara de medir tan exacta, ¿cuál sería el acicate? La respuesta la dictaban los tiempos: «el cliente». Él nos dirá cómo lo estamos haciendo. A él tomaremos como patrón. Sus opiniones orientarán nuestra nave.

El cambio era enorme. Ciertos economistas habían hablado de una producción (la de la administración pública) que estaba orientada por la oferta y no por la demanda (lo que explica, por ejemplo, que muchas dependencias oficiales no estén abiertas por la tarde). Esto se acababa. La administración pública venía siendo justificada, por tradición, como una respuesta eficaz y equitativa a las necesidades de la ciudadanía. Pasaba a ser vista ahora, para su desgracia, como una respuesta egoísta e injusta a los intereses de políticos, burócratas y profesionales. Había que darle la vuelta a todo esto. El cliente y su satisfacción pasarían a ser lo primero.

Al mundo voluntario le caen todas estas innovaciones. El partido de la calidad se muestra entusiasmado. Sus integrantes se creen a pies juntillas todo eso de la «satisfacción del cliente» o, como poco, ven en ello una palanca con la que «mover el mundo».

El partido de la reticencia es escéptico. Este discurso se le vuelve indigesto. Le resulta antipático y ajeno: una importación innecesaria y dañina. Puestos a buscar una palanca, a buen seguro que otras harán un mejor desempeño. A fin de cuentas, tampoco parece que el fin sea ese tan grandilocuente y radical de «mover el mundo» o cambiarlo todo.

7.1.2. La autonomía del cliente

El cliente fue un día visto como un ser subordinado, receptor agradecido de cuanto las organizaciones del bienestar, ya públicas, ya privadas, le daban para su disfrute. La empresa de la calidad eleva su rango y le vuelve visible. A partir de cierto momento, es un ser dotado de pasiones y de intereses; tiene deseos, tiene preferencias, tiene visiones del bien; tiene historia y experiencia, habla con unos y con otros y sabe qué puede esperar. No es un cuenco vacío que llega a las manos de quienes «de verdad saben». No es tampoco una rama torcida que hay que enderezar, ni una conciencia falsa, ni nada parecido.

El cliente, el mejor juez de su vida, se escapa así de tutelas ajenas. Investido como tal, gana autonomía. Políticos, altos funcionarios y profesionales acostumbraban a decirle qué le convenía y cuáles eran sus necesidades, las sintiera como tal o no. Esto se acaba. El cliente tiene preferencias (y no necesidades y menos necesidades «reales»), y estas preferencias son individuales (y, por ello, no las determina, ni las controla, ni las educa ningún colectivo) y no deben ser razonadas (lo que significa que pueden ser irracionales –que lo sean o no, no viene al caso– y que no vendrán nunca comparadas con un patrón o ideal).

Un cliente así se vuelve, por lo demás, exigente. Algunos están contentos y se quedan; otros no lo están demasiado, pero siguen (la lealtad es un misterio); algunos deciden que le sacarán todo el partido al sistema, que lo manipularán en

su beneficio y se aprovecharán de él hasta la explotación, con fraude o sin él. Los hay que sencillamente se van, cambian de aires. No tienen por qué estar descontentos o muy descontentos, no necesariamente, pero lo cierto es que se van (la deslealtad también es un misterio). Otros se quedan y, cuando se sienten maltratados o piensan que reciben menos de lo debido, alzan su voz, se quejan, redactan una reclamación, piden hablar con el director, escriben al periódico local, etc.

Cuando el cliente importa, todo esto importa. Un servicio que piensa en el cliente está obligado a considerar qué hace éste y por qué. Quiere clientes leales y contentos. Ve con preocupación a quienes cometen defección, que son infieles y desagradecidos, o puntillosos y fáciles de agraviar... o gente a la que conviene tomarse en serio. Un servicio concebido en estos términos se alegra de las quejas, porque le ayudan a mejorar y le mantienen en vilo. En un sistema así se estudia al cliente: encuestas, conversaciones, análisis.

Hasta aquí la visión que nos regala el partido de la calidad: un discurso potente. Nunca antes hubo un relato tan elevador. El cliente, investido de todos estos superpoderes, debe de estar sintiéndose el centro de todo el sistema.

—*Fantástico, un cuadro hermoso*—contestará el partido de la reticencia. *La rehabilitación del cliente, la promoción del callado. Bueno para los usuarios de las tarjetas de crédito, los clientes de reparaciones y mantenimiento, los clientes de llamadas telefónicas de larga distancia y los usuarios bancarios. ¿Bueno, útil o pertinente para los clientes de las organizaciones de voluntariado social?*

La pregunta viene cargada con su respuesta. A los reticentes no les gustan los ejemplos tomados de los grandes almacenes. Hemos pasado de un modelo paternalista, en donde rigen los burócratas y los expertos, a un modelo comercial, en donde el rey es el consumidor. Como en todos los cambios, en éste se gana y se pierde, pero los partidarios de la calidad están tan entusiasmados con su juguete que no ven más allá. Su contabilidad no presenta columna para el «debe»; en sus registros no se usa la tinta roja.

—*¿Todo bien?*

—*Sí, todo a mejor.*

7.1.3. La alternativa

El partido de la reticencia no siempre acierta con el discurso alternativo. No siempre encontrará las palabras, pero las que usa son expresivas:

—*Ni clientes, ni usuarios. Son personas.*

¿Qué hay detrás de esta formulación? Es difícil saber. El deseo de que nada, ni representación, ni idea preconcebida, ni rol, se interponga entre un profesional y la persona que tiene delante, que es, por definición, única e irrepetible, y que debe ser vista y tratada por lo que es y no por la posición que ocupa. El

rechazo de lo que con gusto llamaré la «ideología del mercado», que ensalza una figura irreal para que quede en la penumbra su debilidad de cada día. El convencimiento de que un dibujo así, que representa la actividad de un actor muy capaz, no es fidedigno, pues no dedica un solo trazo al peso de las estructuras, los sistemas y las mil constricciones que aplastan o, cuando menos, encadenan a Prometeo. Cierta paternalismo y la dificultad de entender que, más a menudo de lo que se tiende a pensar, la gente «ya sabe de su vida». La idea de que las preferencias no siempre están bien formadas; que es bueno elegir, pero entre opciones valiosas; el convencimiento de que una sociedad, aunque liberal, debe mirar por educar esas preferencias, etcétera.

Al partido de la calidad, todo esto le resulta grotesco. No se entienden. Sería como un choque de culturas si tuviéramos la certeza de que nunca van a entenderse. «Los clientes lo son todo» combate con «las personas y sólo las personas».

Los dos tienen razón, hasta donde la tienen y según el campo en que indagemos. Fatigados de esos retratos de homúnculos dirigidos por otros e ignorantes, el partido de la calidad nos trae aire fresco y casi un ideal político: si los clientes no son clientes, deberían serlo. Saturados, por otro lado, de ciertos excesos retóricos, su hiperactivismo y su inmensa confianza en sí mismos nos fastidian.

El partido de la reticencia, por otra parte, llama la atención sobre tres especies que, aunque clasificadas como «clientes», plantean incógnitas: los que no eligen serlo, aquéllos cuyas capacidades están disminuidas y los menores de edad.

Muchos de los clientes del campo de lo social no poseen algunos de los atributos de un buen cliente. Tendemos a pensar que consumir es un acto voluntario (todo lo contrario, por cierto, que no consumir, al menos cuando se ansía hacerlo). El cliente consume porque quiere. Él es quien decide que quiere ser cliente.

Resulta, empero, que muchos de los «clientes» de las organizaciones de voluntariado no son «clientes» en este sentido. Algunos sí, otros no. Pensemos en la gente que necesita ayuda, desde terapia o similar a repaso escolar, mediación, gestiones varias, etc. ¿Cuántos hay que no están yendo a esos programas por libre voluntad? Están los que acuden empujados por su dolor, su ansiedad o depresión, su historial de fracasos, etc. Están los que son obligados a ir por los padres, por un cónyuge, por el director del colegio, etc.; los que van para hacer méritos frente a un tercero; los que buscan una ventaja; los que no tienen otra cosa que hacer (hágase notar que la mayoría de lo que reciben no tiene precio). Hay que contar, por último, con ese pequeño haz de personas obligadas a participar en ciertos programas por la justicia o por alguna otra institución.

Podemos, a todos esos, llamarles clientes, ¿por qué no? La incomodidad de un uso lingüístico, no obstante, debe ser tomada como síntoma de que algo no funciona.

En segundo lugar, muchos de los clientes presentan alguna discapacidad o enfermedad grave o están, por alguna otra razón, francamente deteriorados o dañados. Tienen discapacidades muy severas, demencia, enfermedad mental, etc. A decir verdad, no siempre responden a la imagen de cliente que uno se hace.

Finalmente, muchos de los clientes son niños. El cliente no admite tutela, el niño sí: la tiene (a veces la ejerce una institución) y la necesita.

El partido de la reticencia podría hacer con estas consideraciones un obús contra la calidad. Haría mal. El partido de la calidad a buen seguro que encuentra, en su bien surtida caja de herramientas, una respuesta a todas estas objeciones, algo con lo que sellar la boca de los escépticos. Haría mal. Sus respectivos excesos necesitan de contrapeso.

Podría salirse del paso acordando que estamos ante una metáfora.

—Nuestra gente no son exactamente clientes; más bien es como si lo fueran. Al llamarles «clientes», nos estamos recordando a nosotros mismos que son importantes, que estamos para atenderlos, que no debemos anteponer nuestros intereses o nuestra visión, que ellos son nuestra razón de ser, etcétera.

De ser buena la metáfora, enriquece el entendimiento y la percepción y ayuda a profesionales, técnicos y directivos a entender cuál es su rol y cuál su posición y la posición del usuario en su relación. La palabra «cliente» tiene el poder mágico de cambiar la mirada.

El asunto es ver si las ventajas superan este otro inconveniente, que es tan real como aquéllas: las metáforas imprimen carácter y puede que, en el camino, a medida que cambia la mirada, se pierda el *como si* del «como si fueran clientes». La terminología es un espejo de nuestras prácticas y valores más profundos. Los discursos que utilizamos dicen mucho de quién, qué, por qué y cómo de nuestros servicios.

Huimos del usuario como subordinado, del autoritarismo de los profesionales y de la autocracia de los burócratas, y caminamos por la senda de los consumidores y los clientes. Pasan los años. En las primeras estaciones del camino aprendimos mucho, pero el viaje ha perdido su atractivo y hemos entrado en tierras poco luminosas. Los pasajeros mantienen conversaciones rutinarias y hacen gestos rituales.

7.2. LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

«Al iniciar nuestro programa de investigación sobre la calidad del servicio esperábamos encontrar una rica y variada bibliografía que nos sirviese de guía. ¡La realidad es que no encontramos nada!».

No es nuestra voz. No nos ha ocurrido esto y uno estaría tentado de decir que «por desgracia». A día de hoy, el investigador corre el riesgo de perderse en el bosque de la información.

Los norteamericanos Zeithaml, Parasuramen y Berry estudiaron⁷³ las normas de calidad que se aplican en el área de los productos tangibles, definidas de

73 *Calidad total en la gestión de servicios... op. cit.*

acuerdo con las especificaciones de los procesos industriales. Descubrieron que los principios y las prácticas del control de la calidad no servían para comprender qué es un buen nivel de calidad en el área de los servicios. Esta inadecuación –explicaban ellos– surge de las tres diferencias que existen entre los servicios y los bienes físicos, que residen en la forma en que son producidos, en que son consumidos y en que son evaluados.

Primero, los servicios son básicamente intangibles. Ya que son prestaciones y experiencias más que objetos, se hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad. Más aún, cuando lo que se vende es una simple prestación, los criterios que utilizan los consumidores para evaluarla pueden ser muy complejos y difíciles de establecer con precisión.

Segundo, los servicios (principalmente los que requieren mucha colaboración humana) son heterogéneos: por lo general, la prestación varía de un productor a otro, de un usuario a otro y de un día a otro.

Tercero, la producción y el consumo de muchos servicios son inseparables. A diferencia de los productores de bienes físicos, los proveedores de servicios no tienen el beneficio que les aporta toda una estructura que actúa como colchón amortiguador y que suaviza y matiza la relación entre la producción y el consumo. Con frecuencia, los usuarios de los servicios se encuentran allí donde éstos se producen, observando y evaluando el proceso de producción a medida que experimentan el servicio.

Dadas estas diferencias, aducían los autores, no era fácil encontrar en la literatura al uso orientaciones que fueran válidas para los servicios. No obstante, algunas ideas sí podían ser afirmadas, por ejemplo, las que siguen: (1) Para el usuario, la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la calidad de los productos tangibles. La forma en que un usuario evalúa los servicios de inversión que ofrece un corredor de bolsa es mucho más complicada y variada que la forma en que evaluaría los materiales aislantes. La evaluación del nivel de calidad de los servicios de salud es mucho más compleja y difícil que la valoración de la calidad de los automóviles. (2) Los usuarios no sólo evalúan la calidad de un servicio valorando el resultado final que reciben (por ejemplo, la apariencia del pelo del cliente después de un corte), sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio (por ejemplo, la implicación, el interés y el trato amistoso que mostró el estilista durante el corte del pelo).

Éstas eran ideas, pero demasiado generales. Tras estudio, concluyeron que la información contenida en la literatura sobre calidad «no era suficiente como para desarrollar una base conceptual global que facilitase la comprensión y el perfeccionamiento de la calidad de los servicios» (pág. 19). Una serie de preguntas clave quedaba sin respuesta. ¿De qué forma exactamente evalúa el cliente la calidad de un servicio? ¿Hace directamente una evaluación global o valora facetas específicas del servicio para llegar a una evaluación total? Si la forma utilizada es esta última, ¿cuáles son las diferentes facetas o dimensiones que utiliza para evaluar un servicio?

Arrancaba la máquina analítica. Lo de la evaluación a peso («evaluación global» de la segunda pregunta) nunca parece muy respetable y, en cualquier caso, a todo científico social le reporta grandes beneficios trabajar con variables discretas, claras y distintas, que luego pueda cruzar con ayuda de la estadística. La percepción de la calidad como un acto mental único y rápido y la concepción de una percepción que es holista, quedaban descartados.

Un completo estudio exploratorio en el que se tuvieron doce sesiones de grupo con un amplio espectro de usuarios de servicios de diferentes ramas⁷⁴, generó diez facetas o dimensiones. Posteriormente, los análisis estadísticos las dejaron en cinco, un número más manejable y un resultado más elegante. ¿Quién, en ciencias sociales, quiere 10 pudiendo tener 5? Las definiciones se volvieron concisas y las nociones se quedaron casi desnudas: pocas palabras, ningún ejemplo. Donde hubo abundancia, quedaba parquedad.

De este modo, de acuerdo con estos influyentes autores, las cinco dimensiones que utiliza el usuario de un servicio para evaluar la calidad del mismo son:

Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. ⁷⁵
Empatía	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores. ⁷⁶

Esto significa que, falto el usuario de otra posibilidad, enjuicia el servicio fijándose en estas variables. Conclusión: los servicios que deseen ser de calidad, deberán orientar sus mejoras hacia estas dimensiones.

Tenían así los autores una propuesta que estaba destinada a ser muy influyente.

El partido de la calidad, como ocurre a menudo, se muestra entusiasmado. Le gusta lo concreto y lo que, además, puede ser observado. La idea misma

74 Se citó a usuarios de tarjetas de crédito, clientes de reparaciones y mantenimiento, clientes de llamadas telefónicas de larga distancia y usuarios bancarios.

75 Esta dimensión integra en una estas cuatro variables previas: **Profesionalidad**. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio. **Cortesía**. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto. **Credibilidad**. Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee. **Seguridad, en sentido estricto**. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.

76 Esta dimensión integra en una estas tres variables previas: **Accesibilidad**. El servicio es accesible y fácil de contactar. **Comunicación**. El servicio mantiene a los clientes informados; utiliza un lenguaje que puedan entender; los escucha. **Comprensión del cliente**. Se hace un esfuerzo por conocer a los clientes y saber de sus necesidades.

de una experiencia holista le resulta ajena; a buen seguro que la califica de metafísica, y él odia la metafísica. Lo que ofrecen estos autores es razonable y práctico. Nos entregan un programa de actuaciones que está validado por la ciencia. ¿Qué puede objetarse a un conjunto de verdades tan elementales? ¿Quién ha de disentir de lo evidente de por sí y de lo bueno a primera vista?

El partido de la reticencia no siempre tiene respuesta, pero confía en sus emociones. Se siente incómodo. Comprende que el servicio a que se refieren quienes hablan de «calidad del servicio» es «el servicio como conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompaña a la prestación principal», algo así como «las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente de sus actividades principales».⁷⁷

—*¡Se valora lo accesorio! ¡Se encumbra lo secundario! Éste es el fallo.*

Al reticente, la distinción que suele hacerse entre «calidad técnica» (la profesionalidad, el *know-how*, las respuestas adecuadas a los problemas de los clientes) y «calidad de servicio» (la forma en que se entrega la primera a los clientes) le resulta significativa. Se acoge aquí a esa vieja formulación de «la sustancia es lo que importa»... lo que realmente importa.

El partido de la calidad cree saber, por el contrario, que esta distinción entre forma y contenido es un poco artificial y que, en cualquier caso, «las formas son importantes» (pueden de hecho llegar a serlo todo). Coge usted un vuelo. Le transportan y llega a la ciudad de destino a la hora programada. ¿Es eso todo lo que valora? ¿Acaso no aprecia la calidad de las prestaciones que el escéptico llama periféricas: la reserva, la facturación, la atención en vuelo, la limpieza, la comodidad? La experiencia de millones de clientes avala el punto de vista de la calidad.

Estamos en un punto muerto. Mientras el partido de la reticencia no sea capaz de caracterizar mejor en qué consiste la parte central y realmente importante del servicio, hay que fiarse del partido de la calidad.

Los dos tienen, en general, sus defectos.

El partido de la reticencia siempre apunta buenas razones, pero tiende a paralizarnos con sus alegaciones. Es el mal de todos los escépticos. Incapaces de creer en nada —así lo creen al menos sus críticos—, no dejan que nadie tenga un poco de ilusión. Inhabilitados para la acción, piden al resto tantas garantías y seguridades que se diría que lo que desean es que nadie se mueva. Aunque no es su intención, acaban dando amparo a los indolentes e incompetentes, también a los temerosos. Su sabiduría alimenta a personas que, en el fondo, no la aprecian. A su sombra acuden los amantes del desplante, los que sospechan de todo, quienes gustan de enfadarse y ven el mal en cada esquina, quienes dirigen hacia la calidad desprecio y usan de la imprecación.

77 Pedro Larrea, *Calidad de Servicio...*, pág. 79.

Al partido de la calidad le sobra fe. Su empiricismo quita de su vista todo aquello que no pueda observarse. Emprende por emulación y se pierde por culpa de su paso apresurado, ansioso como está por ingresar en el club de quienes tienen una visión contemporánea de las cosas. Su actuación, sin embargo, les redime. «¡Actúa y corrige!»—se dicen. Hacen cosas, toman decisiones, montan sistemas, elevan propuestas, diseñan mejoras. Arruinan su empresa cuando ponen demasiado empeño en el asunto.

7.3. LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD

Uno de los misterios de toda esta empresa de la calidad es el prestigio adquirido por la palabra «estándar». De acuerdo con el diccionario de la RAE, en su vigésima primera edición, un estándar es lo que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia⁷⁸. La política de la calidad se ha propuesto estandarizar el mundo.⁷⁹

Pues bien, la insistencia en la calidad del servicio toma a menudo cuerpo en un estándar. El partido de la calidad cree en él, su calidad precisa del estándar.

Estandariza el servicio y dice usted «Ésta es la vara de medir, la de mi organización o la de mi sector (porque hemos alcanzado un acuerdo previo, ya para centros de día de niños, ya para la inserción sociolaboral). No es un ideal inalcanzable o una mera referencia. Nuestros servicios *deben* ajustarse a este patrón». ¿Es quien regula el sector, siempre la administración pública, o quien se lo financia, normalmente la administración pública, quien impone o incentiva que se satisfagan ciertos criterios en el servicio? Nada cambia. Es entonces un tercero quien apuesta por esta modalidad; se vale igualmente de un estándar.⁸⁰

Ese estándar puede ir «a mínimos» o puede ser muy exigente y buscar con celo el detalle. «Que no tenga menos que esto o aquello, porque esto es lo básico» no es lo mismo que «Que cumpla con esta lista de sesenta y nueve exigencias, porque la calidad es la calidad».

En unos casos, el estándar será genérico y recordará más a una declaración de principios que a una relación de criterios que todos deben satisfacer. «En

78 Otras definiciones, tomadas del mismo diccionario, son: **Estandarizar**. Tipificar, ajustar a un tipo, modelo o norma. **Norma**. Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc. **Requisito**. Circunstancia o condición necesaria para una cosa.

79 Existen dos posibilidades. La primera (que es la que se presenta en lo que sigue) viene gobernada por una preocupación técnico-profesional y define, a veces con mucha precisión, en qué consiste un servicio de calidad. La segunda posibilidad no tipifica el producto, sino la actividad, o mejor, la conducta, el qué hacer y cómo. Puede ser ésta la conducta del profesional de primera línea (o de los servicios de apoyo) o puede ser la conducta de todo el aparato administrativo y de gestión de la organización.

80 Considérense, a título de ejemplo, ciertos desarrollos en el campo de las personas mayores que vienen teniendo lugar en diferentes administraciones autonómicas. Para la Comunidad Valenciana, pueden consultarse un par de publicaciones de la Conselleria de Bienestar Social: *Indicadores para la mejora de la atención residencial. Residencia de personas mayores de la Comunidad Valenciana* (2ª ed., 2004) y *Orden de regulación de los centros para personas mayores. Orden que regula la autorización y funcionamiento de los centros de servicios sociales especializados para la atención de las personas mayores* (2005).

nuestros centros, nos esforzamos siempre en ponernos en el lugar del otro»; «la calidad pasa por que nuestros usuarios se sientan como en casa»; son dos ejemplos. ¿Cumple esta o aquella organización con el estándar? La contestación no puede ser sumaria, tendrá la forma de una narración o de un juicio mejor o peor motivado y nunca podrá ser aprehendida con un simple golpe de vista, como gustan de hacer los ejecutivos atareadísimos y resolutivos en cualquier parte del mundo.

En el extremo opuesto, encontraremos un estándar que es susceptible de inspección (cuando se trate de requisitos legales) o verificación, en ambos casos –esto es lo importante– de un modo inequívoco, sin que quede espacio para las interpretaciones. ¿Tiene los medicamentos bajo llave? ¿Sí o no? Sólo hay una respuesta.⁸¹ Vaya contestando pregunta tras pregunta y, por el amor de Dios, no me entregue más de un folio. Por cierto, use gráficos.

El partido de la calidad tiende a situarse en este extremo. Detesta eso que llama «vaguedades». Nada de «sí, tenemos la impresión de que éste es un servicio de calidad», eso no sirve. Se quiere objetividad, criterios, medida y comparación. «Lo numerable –escribió Nussbaum– es lo definido, lo aprehensible y, en consecuencia, lo potencialmente narrable y susceptible de ser dominado; lo no numerable es vago e ilimitado, y escapa a la aprehensión humana».⁸² En ese extremo encuentran insufrible el discurso sobre el valor de lo que no puede ser medido y la importancia de lo cualitativo. Concisos, solemnes como pueden llegar a serlo los partidarios de esta solución, en días de controversia se les oirá decir: «Lo que no puede medirse, no existe». «Místico, subjetivo», son calificativos que también pronunciarán. Aman los datos y aman los números.

Es evidente que la ciencia de la medida aplicada a la calidad reporta enormes ventajas. En primer lugar, cosas de distinta índole se tornan conmensurables, pues las diferencias cualitativas inaprensibles quedan reducidas a diferencias cuantitativas. Por otro lado, la conmensurabilidad supone un fin único y externo (la calidad), lo que brinda guía y orientación («esto es lo que hay que hacer», «esto es lo que hay que mejorar»), también mayor claridad y sencillez ante cualquier elección, ya de fines, ya de medios.

Es evidente también que presenta limitaciones. Tienes todo un conjunto de bienes y factores que guardan relación con la calidad, tú lo sabes. Son muchos y plurales y, a lo largo de años de experiencia, te han hecho pensar mucho; has tenido dudas: tan pronto te parecía esto lo importante como aquello y no eras capaz de decidir qué peso le darías a cada ingrediente; los casos concretos te han roto

81 En algunos casos, se admiten las respuestas graduadas. Luego está el asunto de la respuesta agregada y la fórmula para la misma. Se ha establecido, por ejemplo, que los residentes de un centro geriátrico deben tener un adecuado nivel de higiene personal y cuidado de su imagen; habrá unos que sí tendrán ese nivel y otros que no. La fórmula aquí será tan sencilla como: (número de residentes con nivel de higiene e imagen adecuada) / (número total de residentes).

82 Martha C. Nussbaum, *La fragilidad del bien...* *op. cit.*, pág. 159. Este libro es impagable. Nos permite ver, mejor que ningún otro que yo conozca, cómo el debate sobre la medida es muy antiguo: siglos después de los griegos, seguimos encontrando las dos posturas que de un modo básico presento en el texto. El desánimo, a la vista de lo poco que hemos avanzado, no es la única respuesta.

los esquemas. Esta solución (y en cierto modo es un alivio) decide que se quedará (que debes tú quedarte) con aquellos bienes que admiten una respuesta discreta o graduada («sí, no», «3 sobre 5») y a ser posible susceptible de conversión en un número. Opera por reducción, limpia el terreno e iguala la superficie.

El partido de la calidad elimina, con ello, la idea de inconmensurabilidad de los valores y de los bienes. ¿Qué da más calidad el «sentirse como en casa» y que «esta niña –la enfermera, la cuidadora– me recuerda a mí cuando era joven» o que «esta casa sea como la casa que yo nunca tuve ni necesité, limpia, ordenada, bien amueblada y un poco aséptica» y «que esta niña, aparte de ser tan agradable y hacerme tanta compañía, tenga el título correspondiente y dedique tantas horas de reciclaje profesional al año, aunque a ella no le sirva para mucho y a mí me prive de sus atenciones»? ¿Qué vale más, la seguridad o el confort, la libertad o la equidad en el trato, el cuidado o la justicia? Como todo esto nos sumiría en la confusión y nos obligaría a una deliberación larga y costosa, nada sistemática y siempre conflictiva, se le da puntos a todo y se van sumando las diferentes entradas. Siempre y cuando, eso sí, puedan medirse sus propiedades con exactitud.

El defecto del partido de la calidad reside en su amor al detalle y en su gusto por el despliegue de listas que han de llegar hasta la frontera de lo posible. ¿En qué consiste la calidad de un servicio? Cinco, seis, diez exigencias (con sus correspondientes indicadores, dos, tres, nueve por cada una) cuyo cumplimiento debe ser verificado, una a una –como ya dijimos– y no en global. Llevas la lista y vas marcando. Cuanto más larga sea la relación, menos calidad tendrá el servicio, porque más difícil será conseguir una buena nota. Como preguntes mucho, el cliente más contento del mundo, acabará dando puntuaciones bajas. Piense, por ejemplo, en el mejor profesor que tuvo. Sométalo a la prueba. Lo convertirá en un ídolo caído. Era antiguo, vestía con poco esmero, no era puntual, con frecuencia tardaba en entregar las notas, etc. Era el mejor, pero no seguía los manuales de calidad.

El error consiste, además, en considerar cada aspecto de la calidad como un hecho aislado que debe ser sumado a los anteriores. El problema reside en que, al parecer, no basta con ser suficientemente buenos, pues la calidad no es la supresión de la mala calidad, el desorden y la suciedad, sino algo más. No basta con que haya calidad (con letra modesta); se requiere Calidad (con toda la fuerza de su mayúscula). No se prevé tampoco que unos medianos resultados, pero bien combinados, produzcan unos resultados apreciables (como con esos buenos equipos de fútbol que no tienen jugadores sobresalientes). ¿Qué tal confianza sin simpatía? ¿Qué calidad hay cuando los muebles están pasados de moda, pero se conoce muy bien al cliente?

Por otro lado, con esas listas elevamos las expectativas, enseñamos a la gente a que pida más y creamos insatisfacción. El proceso de la calidad tiene un algo de autodestructivo. A mayor calidad, menor la percepción de calidad. La respuesta no se hace esperar. Redoblamos la inversión en lo periférico, nos volcamos en lo accesorio y sucede de nuevo: la calidad percibida empeora. Más puede ser menos.

Añádase la evidencia de que más no es siempre mejor. Ocurre a menudo. Que no haya un timbre para llamar a la puerta produce insatisfacción, pero que, en lugar de uno, barato y funcional, haya tres (por si alguno de ellos falla) o uno hermoso y ergonómico, no hace que los visitantes anteriores se muestren más satisfechos.

7.4. EN BUSCA DE LA DIFERENCIA

El partido de la reticencia está enredado en el juego. La iniciativa la llevan otros, de modo que, hoy por hoy, es un partido reaccionario. Cuando no molesto, simplemente incómodo y alienado de la empresa, se muestra displicente. Sus oponentes arguyen que desprecia cuanto ignora y que ignora cuanto existe. Él arma su defensa ya con enmiendas a la totalidad («es una persona, no un cliente»), ya con enmiendas parciales («admira al menos que no todos los clientes son clientes»), pero no puede impedir que a sus rivales todo esto les suene a música celestial. Se diría que tiene perdido el combate y que todos sus matotazos y convulsiones preceden a su muerte.

El partido de la reticencia busca un último refugio. De antiguo gusta de hablar de cuán importantes son las relaciones humanas, la proximidad, la confianza y la calidez. Las organizaciones de voluntariado consiguen crear un clima de humanidad, incluso de comunidad, en el que las personas son tratadas como tales; ese clima –para ellos– resulta sencillamente imposible en el mundo lucrativo. Esa humanidad, esa comunidad, procederían –a su entender– de la extraordinaria motivación de su personal, la inspiración de sus líderes, la entrega desinteresada de los voluntarios, el fomento de las relaciones personales, la ausencia de toda consideración de lucro y ganancia, el arraigo en la localidad, etcétera. Iría, desde luego, más allá de esa cortesía o esa comprensión del cliente que destacaban nuestros autores del Instituto Científico de Márketing (notas 75 y 76). Estas cualidades son muy de agradecer en unos grandes almacenes, pero resultan insuficientes y formales en un albergue para personas sin techo o en un piso para toxicómanos. Ellos pensaban en servicios de calidad, nunca en servicios que recrearan las condiciones de una comunidad o de un grupo bien cohesionado.

El partido de la calidad rechazará siempre estas alegaciones. No puede aceptarlas, porque, de hacerlo, sabría que su paradigma es menos universal de lo que pretende. El partido de la reticencia reclama para el mundo voluntario una singularidad tan excelsa que resulta hasta molesto. Quiere destacar y demanda prerrogativas.

Y sin embargo... sin embargo, hay algo. La idea de la singularidad, que es el alma de la alegación de los reticentes, no es descabellada del todo. El defecto reside en que se reclama una singularidad –digamos– excesiva.

Es muy posible que las organizaciones de voluntariado –tal y como alega el partido de la reticencia– consigan crear ese clima especial de humanidad y comunidad, pero queda por determinar si ese clima solamente se da en el mundo voluntario, en qué parte de él, si por las razones aducidas o por otras, si reporta

realmente un bien a las personas que buscan ayuda o si, por el contrario, retrasa su autonomía y baja sus defensas, etc.

Nadie va a aceptar, por otro lado, que *todo* lo que hacen las organizaciones de voluntariado requiere humanidad o cualquier otro atributo que sólo ellas poseen. Se les ve hacer tantas cosas, algunas de las cuales, en su contenido y forma, con tan poca distinción de lo que hace el resto, que pretender ese privilegio encierra desmesura. La táctica aconseja no empeñarse en defender lo que no puede ser defendido. El que algunas organizaciones de voluntariado recuerden a una empresa o a un despacho jurídico, no ayuda al partido de la reticencia (aunque éste alegue que constituyen la parte corrupta del sistema y que se puede prescindir de ellas; aunque defienda que las organizaciones de voluntariado que desempeñan actividades de ese tipo deberían separarlas del cuerpo propiamente voluntario, dándoles la forma legal adecuada).

¿Cuál es la conclusión? ¿Puede acaso el alma de los reticentes vivir de puras fantasías? «Algo» hay pero no vale para todo su campo de actuación; habría que ver si «otros» no comparten parte de esa aura; habría que ver si ese algo no será contra-productivo. Estas son, de momento, nuestras afirmaciones.

Dejemos ahora de hablar de calidez, proximidad, comunidad, humanidad y similares. Observemos de cerca lo que hacen, en concreto eso que llamamos la acción social. Resulta que algunos atributos de ella son comunes a otras actividades. Resulta que allí donde se dan estas actividades, deben ser desempeñadas de un modo no previsto por los expertos de la calidad, porque tienen una naturaleza, una lógica y unas exigencias que no fueron tenidas en cuenta por sus modelos. El asunto, para estas actividades, no es que sean intangibles, que sean heterogéneas o que su producción y consumo sean inseparables.⁸³

La idea que se defiende aquí es ésta. Hay una parte de su actividad que podría pensarse en los términos de la calidad: el cliente + la calidad del servicio. Es, sin lugar a dudas, territorio que se debe al partido de la calidad. Hay otra, sin embargo, para la que vale la singularidad aducida por los reticentes, razón por la cual debe ser mirada con otras lentes. Ocurre, no obstante, que una parte al menos de esa singularidad viene compartida con otros actores, pues se da el caso que algunas de las actividades de las organizaciones lucrativas y de las administrativas reúnen justamente las mismas características. La naturaleza de esas actividades sería, pues, más importante que quién las desempeñe.

83 Estas son las tres diferencias que señalaban Zeithaml y sus colegas. Resulta evidente que la acción social tiene rasgos distintivos más allá de éstos. Fernando Fantova ha señalado, con gran acierto, algunos, por ejemplo, «la interactividad o participación del destinatario o destinataria en la prestación» (en *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción* (Madrid: CCS, 2005), pág. 36). Es de destacar también su afirmación de que «en la intervención social lo esencial o fundamental es la comunicación interpersonal y que lo accidental o instrumental es brindar o entregar recursos materiales o económicos» (en «Comunicación y relación en la intervención social y en la gestión de calidad». IV Jornadas sobre Calidad y Servicios Sociales (Bilbao, 15 y 16 de noviembre de 2001), pág. 3; reproducida más tarde en Setién y Sacanell, *La calidad en los Servicios Sociales*, op. cit., págs. 177-188). En los capítulos que siguen desarrollo mejor la distinción entre «trabajo» (que produce resultados) y «acción».

Si esto es así, toda la batería de defensas contra la ideología del cliente serviría para unos y para otros. La reticencia ya no tendría por qué hacer gala de su rareza y pedir privilegios para sus afiliados.

* * *

Cójase un buen colegio de pago, de los clásicos y serios, incluso elitista, lo más alejado de nuestras organizaciones de voluntariado, un colegio de esos que se tenían por cuna de las mejores cabezas del país, autónomas, críticas y bien formadas. ¿Concibió a sus alumnos (cuyos padres sí pagaban, y mucho) como clientes? ¿Se pensó a sí mismo en alguna ocasión como un servicio? «Un colegio es un colegio... aunque luego la contabilidad nacional lo tome como servicio». Ni padres ni hijos tienen conciencia de consumir un servicio. El niño está educándose. No consume nada y no se relaciona con una organización. ¿Quién piensa en un colegio como tal?

Cójase una buena biblioteca universitaria y pregunte a sus bibliotecarios y documentalistas. Si son profesionales y conciencizados, si no han perdido su *ethos* y su orgullo, difícilmente le dirán que los profesores y alumnos que acuden a ellos son sus clientes. Puede que se piensen a sí mismos como un servicio, porque el hecho de ver a la gente entrar y salir y saber que muchos se limitan a hacer un «uso» instrumental de la biblioteca, mueve a esta percepción, pero nunca se dirán que son solamente un servicio, y menos uno que se limita a ofrecer lo que sus usuarios quieren, sin más. «Una biblioteca es una biblioteca... aunque figure como servicio». Les gusta asesorar, orientar y corregir entuertos y disparates.

Nos interesará el ejemplo de la enseñanza, porque es el que más nos aleja de la retórica del cliente y porque, a diferencia de lo que podemos pensar de las bibliotecas, aquí no sólo no hay clientes, sino que tampoco hay usuarios.

Colegio: ni clientes ni usuarios.

Biblioteca: no hay clientes, pero sí usuarios.

¿Se les ocurrió a los padres juzgar la calidad del colegio del mismo modo como lo hacían a diario en otros sectores, como usuarios de tarjetas de crédito, clientes de reparaciones y mantenimiento, clientes de llamadas telefónicas de larga distancia y usuarios bancarios? ¿Se les ocurrió pensar que tenían, entre sí, unos y otro, algo en común?

No podemos extendernos. Lo que hay de diferente en este asunto es que un colegio es una institución (aunque sea también una organización) y que las relaciones profesor-alumno son relaciones de autoridad, tienen una alta carga moral y son muy personales.

La conclusión es que, más allá de público-privado, comercial o no, lucrativo o no, hay ciertas áreas de actividad que tienen particularidades tales que las hacen merecedoras de un enfoque adaptado. Insisto, no afirmo que todo lo que hacen las organizaciones de voluntariado caiga en este dominio.

El partido de la reticencia, a fin de cuentas, no andaba tan perdido. A buen seguro que saca partido de estas consideraciones.

8. LOS RESULTADOS

En *El porvenir del altruismo* se usaba la expresión «el contrato y el logro» para caracterizar el nuevo paradigma que se imponía en las relaciones entre las administraciones públicas y las organizaciones de voluntariado. Lo cierto es que el logro (los resultados) es una señal de época, más allá de este o aquel asunto. En nuestro tiempo, los resultados, la eficacia y el éxito han adquirido una significación social desconocida anteriormente. La eficacia del Gerente y la eficacia del Terapeuta⁸⁴ han invadido con éxito y por completo esferas de la vida que antes les resultaban extrañas, como la educación y la religión.

Nadie se libra de ello. ¿Por qué iban a hacerlo las organizaciones de voluntariado?

8.1. LA DUDA QUE PESA

Peter Ferdinand Drucker es una celebridad y un gurú (aunque él asociaba esta palabra a «charlatán») para miles de gestores en todo el mundo. Nació en Viena en 1909 y falleció en 2005, una semana antes de cumplir los 96 años de edad, en Claremont, California. Se le considera el padre de la gestión empresa-

⁸⁴ Es una alusión a dos de los tres *personajes* que, según el filósofo moral Alasdair MacIntyre en su obra *Tras la virtud* (Barcelona: Crítica, 1987), dominan la modernidad: «En su *personaje*, el gerente viene a borrar la distinción entre relaciones sociales manipuladoras y no manipuladoras; el terapeuta representa idéntica supresión en la esfera de la vida personal. El gerente trata los fines como algo dado, como si estuvieran fuera de su perspectiva; su compromiso es técnico, tiene que ver con la eficacia en transformar las materias primas en productos acabados, el trabajo inexperto en trabajo experto, las inversiones en beneficios. El terapeuta también trata los fines como algo dado, como si estuvieran fuera de su perspectiva; su compromiso también es técnico, de eficacia en transformar los síntomas neuróticos en energía dirigida, los individuos mal integrados en otros bien integrados. Ni el gerente ni el terapeuta, en sus papeles de gerente y terapeuta, entran ni pueden entrar en debate moral. Se ven a sí mismos, y son vistos por los que los miran con los mismos ojos, como figuras incontestables, que por sí mismas se restringen a los dominios en donde el acuerdo racional es posible, naturalmente desde su punto de vista sobre el reino de los hechos, el reino de los medios, el reino de la eficacia mensurable» (págs. 48-49).

rial moderna, o, por lo menos, el más influyente escritor de «management» desde el final de la segunda guerra mundial.

Estudió las grandes empresas (por ejemplo, la General Motors) y escribió para sus directivos y empleados, pero se interesó también por el mundo no lucrativo y dedicó a éste buena parte de su tiempo (ayudó a fundar The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management, que desde 2003 se llama Leader to Leader Institute). En 1990 publicó *Managing the Non-Profit Organization*.⁸⁵

Es éste un libro que encierra declaraciones contundentes. «La mayoría –leemos– de los que trabajamos en organizaciones sin ánimo de lucro tenemos un grado de eficacia sorprendentemente bajo» (pág. 169). También: «A muchas organizaciones del sector no lucrativo todavía les resulta desagradable hablar de resultados concretos. Creen que su labor solamente puede ser juzgada, si acaso, por la calidad. Algunos de sus miembros adoptan un aire despectivo cuando alguien les pregunta qué resultados obtienen en relación con los recursos empleados, o qué rendimiento consiguen» (pág. 125). Es un mundo que está siempre –según él– tentado de decir: «Estamos al servicio de una buena causa, servimos al Señor o contribuimos a mejorar la vida de la gente, y eso ya es a solas un resultado» (pág. 124).

¿Por qué ese descuido cuando, al entender de Drucker, los resultados «tienen más relevancia... en una institución no lucrativa que en una empresa» (pág. 99)?

Sus directivos se convierten –ésta es la respuesta– en «prisioneros de la actividad de la organización» (pág. 33). Y lo que es más importante, creen que todo aquello que se hace tiene una causa moral y que, por lo tanto, se ha de continuar tanto si se obtienen resultados como si no. Es una tentación permanente, siempre está ahí. «Las instituciones sin ánimo de lucro –son palabras de Drucker– encuentran muy difícil renunciar a cualquiera de sus tareas, pues consideran que todo lo que hacen es «una buena causa». Deberían, sin embargo, distinguir entre causas morales y causas económicas. Una causa moral es un bien absoluto. Los predicadores nos han advertido con voz de trueno contra la fornicación desde hace milenios. El hecho de que los resultados hayan sido nulos, es tan sólo una prueba de que el mal está profundamente arraigado entre nosotros; la ausencia de resultados sólo indica que hay que redoblar los esfuerzos. Esta es la esencia –siguen siendo palabras de Drucker– de una causa moral. Ante una causa económica, en cambio, nos preguntamos: «¿Es ésta la mejor forma de aplicar nuestros recursos escasos? A la vista de todo el trabajo a hacer, dedicaremos los recursos a la finalidad que dé resultados. No podemos permitirnos el lujo de ser honestos y continuar con este proyecto, a pesar de que todo hace pensar que somos incapaces de alcanzar los resultados que nos hemos propuesto».

El caso es que, sea como sea, no se puede justificar la falta de resultados de una institución sin ánimo de lucro solamente con esperanzas y buenas inten-

85 Utilizo la traducción al catalán: *Organitzacions sense ànim de lucre. Gestió: teoria i pràctica* (Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya; ECSA, 2000).

ciones (Drucker dirige, a quienes quitan importancia a los resultados, aquello de «el infierno está lleno de buenas intenciones»). Recuerda nuestro autor lo que sucedió con los misioneros jesuitas que se introdujeron en China en los siglos XVII y XVIII. El ejemplo es muy revelador: «Eran hombres instruidos que tuvieron que soportar persecuciones, penurias y dificultades. Trabajaron con tesón año tras año en el mismo lugar y no obtuvieron ningún resultado. A pesar de ello, mantenían la esperanza y no dejaban de buscar personas que quisieran recibir la fe cristiana. Se habían forjado, mientras tanto, una buena reputación de astrónomos, matemáticos o pintores. Habían destinado equivocadamente sus recursos escasos –sentencia el maestro– a una tarea que no producía resultados» (pág. 125). Al parecer, deberían haber dedicado esos recursos a ser mejores astrónomos, matemáticos o pintores, o a formar a más astrónomos, matemáticos y pintores. La orden no podía «malgastar en esperanzas» a sus miembros instruidos.

* * *

El partido de la calidad entiende perfectamente todas estas palabras. Las aprueba. Las utilizará donde convenga para desacreditar a su oponente. Cuenta con un buen aliado. Todo el mundo desea poder ir sobre los hombros de un gigante.

El partido de la reticencia se pregunta: ¿Y si las causas por las que trabajan las organizaciones de voluntariado fueran *realmente* causas morales? Entiende el sentido de lo que dice Drucker, pero teme que ejemplos como el de los predicadores contra la fornicación, aunque expresivos y eficaces, sean un expediente que resuelva la dificultad con demasiada rapidez.

A decir verdad, la dicotomía de Drucker es un poco engañosa, pues contrapone lo moral (que es absoluto) a lo económico (que debe ser pensado en relación con los recursos), de una manera que no todos aceptarían. Al hacerlo de este modo, obliga a una elección que partiría el alma a muchas personas.⁸⁶

El caso es que, muy probablemente, no haya que darle tantas vueltas. Peter Drucker era un economista. Una de las definiciones más populares de esta disciplina es la de que es la ciencia de la asignación de unos recursos que son siempre escasos, por definición, pues siempre habrá más destinos para los mismos que usos posibles.

Estamos autorizados a leer las palabras de Drucker con esta clave. En este sentido, más que «**causas** morales *versus* **causas** económicas», habría que hablar de una aproximación moral o no económica a las causas (que siempre tienen un contenido moral, en el sentido ahora de que se busca mejorar al individuo y la sociedad) *versus* una aproximación económica (en el sentido antedicho) a las causas (que siempre, como acabamos de declarar, tienen un contenido moral, al menos tal y como son pensadas en el mundo voluntario). La cita que si-

⁸⁶ Un bien absoluto no se negocia: ante un bien absoluto no se admiten transacciones ni se hacen cálculos; no hay lugar para la interpretación, la adaptación, la conciliación cuidadosa y particular, siempre única, siempre personal, con otros bienes.

que viene en refrendo de esta idea: «Pero, aunque consideremos que la causa misma lo sea de tipo moral, siempre es más conveniente utilizar un método que dé resultados. Siempre hay más causas de tipo moral que recursos, y por ello las instituciones sin ánimo de lucro tienen el deber –hacia los donantes, los clientes y el personal– de destinar los escasos recursos para obtener resultados en lugar de desaprovecharlos en nombre de la honestidad» (págs. 102 y 103).

En cualquier caso, hay una verdad que los teóricos de la gestión han impuesto: los resultados importan, las legitimaciones al uso en el mundo voluntario no sirven. A partir de Drucker y de tantos otros, nadie puede descuidar los resultados. A partir de –digamos– 1990, que es la fecha de publicación de *Managing the Non-Profit Organization*, ciertas justificaciones corren con la carga de la prueba.

No hay, pues, que dar las cosas por sentadas. ¿Estás a favor de los resultados? Te lleva la corriente, debes esforzarte menos (a no ser que tengas en frente a un selecto grupo de miembros activos del partido de la reticencia). ¿Estás en contra? Debes dar lo mejor de ti (a menos que te encuentres entre afines). Demuestra inteligencia y sé persuasivo; consigue, por encima de todo, que no te confundan con esos radicales e ignorantes, o con esos conservadores y tradicionalistas, ni con unos ni con otros, con nadie que se niegue a subirse al carro de la exigencia, del rendimiento, de la contribución probada, en definitiva, de los resultados y la eficacia.

Lo cierto es que todos deben esforzarse. Se ve: todos se esfuerzan. El cambio de contexto y de visiones no es fácil para nadie. Drucker triunfa en los libros y en los seminarios, pero no siempre llega al frente de batalla y, cuando lo hace, no siempre es recibido con aprobación.

8.2. ¿QUÉ RESULTADOS?

La calidad, como noción que abarca todo lo bueno, las mejores intenciones y las mejores ideas, se nutre de este alimento: los resultados. Surge, no obstante, alguien que inquiera:

—*Resultados, ¿qué resultados? ¿Qué debe entenderse por resultados?*

Volvemos a Drucker. Aparentemente tiene menos que decirnos. Nos dejará inquietos.

Las empresas –nos recuerda– suelen regirse por una definición de rendimiento que se basa en el resultado final de pérdidas y ganancias. Desde el punto de vista empresarial, se puede debatir si la ganancia es una buena herramienta para medir el rendimiento (el propio Drucker parece creer que no, pese a que llega a decir que «aunque puede no serlo a corto plazo, sí que lo es, en definitiva, a largo plazo»). En cualquier caso, la ganancia se erige en un objetivo y un medio para medir el rendimiento que es –pese a todos sus defectos– muy específico y concreto.

En una organización sin ánimo de lucro, en cambio, no hay un simple resultado final. La organización de este tipo se diferencia de la empresa en que no persigue un resultado único de pérdidas o ganancias, sino varios. En la gestión no lucrativa (...) para obtener el rendimiento se trata de equilibrar, sintetizar y combinar diferentes resultados finales (pág. 27).

No hay mucho más. Drucker nos sumó a su cruzada a favor de los resultados, pero ahora nos deja solos. Son varios, no son específicos ni concretos... ¿qué más?

Convencidos y dispuestos a sumarnos al consenso y a punto de lanzar, al menos para este asunto, al partido de la reticencia al basurero de los olvidos, se nos presenta este rompecabezas. A buen seguro que este partido tiene algo que decir y que sabrá explotar ese espacio de indeterminación. Se esforzará por marcar, con su ayuda, la diferencia entre la empresa y el mundo voluntario. Hay pocas diferencias entre la empresa y las entidades no lucrativas, «pero son importantes»... son palabras de Drucker (unas y otras, las que dicen que hay pocas diferencias y las que dan valor a éstas). El partido de la reticencia está tentado siempre de postular que «hay muchas diferencias» y que «son muy importantes».

Pero antes de volver a la confrontación de los discursos, con un partido y otro ofreciéndonos sus puntos de vista, convendrá detenerse un poco en los conceptos.

* * *

«La mayoría de los que trabajamos en organizaciones sin ánimo de lucro tenemos un grado de eficacia sorprendentemente bajo». Era ésta una declaración de Drucker.

A la vista de la misma, sólo queda concluir que ser eficaz es cumplir con los objetivos. Eres el encargado de las finanzas. Tu objetivo es captar fondos; en concreto, conseguir financiación para unos cuantos proyectos más que el año anterior y diversificar las fuentes de la misma. Puede que estos objetivos estén cuantificados: incrementar los ingresos en un 20% y reducir la dependencia del dinero de la administración pública en un 10%. Serás sorprendentemente eficaz si, a final de año, puedes acreditar que has conseguido esto. Tu rendimiento es bueno, tu contribución a la organización es estimable.

Recursos humanos, relaciones exteriores, estudios y planificación, la dirección, el área de comunicación, de proyectos... todos hacen su contribución a la organización y todos pueden ser más o menos eficaces. En ocasiones, los objetivos son vagos e imprecisos o quedan implícitos. Aun en estos casos, el rendimiento vendrá referido a lo esperado.

El mundo voluntario, sin embargo, se muestra especialmente atento a otro tipo de «resultados» o, mejor, a una parte de los mismos. *Sus* resultados tienen que ver, más bien, con lo que ocurre en la frontera donde una organización entra en contacto con las personas con las que desea trabajar y se pone manos a la obra, interviene en sus vidas, las asesora, les da formación, cama, etc.

Nos interesan esas actividades (y no otras) y sus resultados (y no otros). Si nos vamos a esa frontera, deberemos fijarnos en cuántas de estas «cosas» les está ofreciendo y en a cuántas personas consigue llegar. La eficacia es aquí ofrecer las actividades (servicios, programas, bienes) que necesitan estas personas, en la cantidad y calidad requeridas; es también, desde luego, llegar a muchas de ellas.

—Resultados, ¿qué resultados? ¿Qué debe entenderse por resultados?

—Todo lo que hago, la gente a la que llego.

La eficacia, en segundo lugar, es que esos productos (por ejemplo, clases, asesoramiento) cambien a las personas o mejoren su vida: que encuentren un empleo (medio plazo) y puedan llevar una vida autónoma y responsable (largo plazo).⁸⁷ Con palabras de El Quijote, que tenga lugar un cambio «de la condición y ejercicio»⁸⁸ de quienes se acercan, dolidos o menesterosos, a la esfera de la acción social.

Aquí, en este asunto, Drucker vuelve a sernos útil. «La institución sin ánimo de lucro –afirma– no tiene como única finalidad la prestación de un servicio, sino que pretende que el usuario final no sea simplemente eso, un usuario, sino un miembro activo. La institución utiliza un servicio para producir un cambio en un ser humano. En este sentido, una escuela, por ejemplo, es completamente diferente de una empresa como Procter & Gamble, porque crea hábitos, perspectiva, compromiso y conocimiento; intenta convertirse en una parte del destinatario y no solamente en suministradora de servicios. Hasta que esto no se produzca, la institución no obtendrá resultados, sino tan sólo buenas intenciones» (pág. 55).

«Las instituciones sin ánimo de lucro –leemos más adelante– son agentes del cambio humano, y, por esa razón, los resultados que obtengan siempre implicarán un cambio en las personas: en su comportamiento, en las circunstancias, en su forma de ver las cosas, en la salud, en las esperanzas y, por encima de todo, en su competencia y capacidad. A fin de cuentas, la institución sin ánimo de lucro, tanto si es un sindicato como si se dedica a la salud, a la educación o a los servicios sociales, ha de ser juzgada y debe ver valorado su rendimiento, por lo que tiene que ver con establecer nuevas perspectivas, nuevos modelos, valores y compromisos, y también por su capacidad para formar personas más competentes» (pág. 103).

* * *

⁸⁷ Eludo en esta ocasión embarcarme en una distinción entre –me veo obligado a decirlo en inglés– *activities*, *outputs*, *outcomes* e *impact*. Como suele ocurrir, no todos los textos usan estos términos del mismo modo; tampoco las traducciones son coincidentes. La distinción más clara y relevante es la que se establece entre *outputs* (a grandes rasgos, lo que ofreces a la gente) y *outcomes* (el cambio real que eso que le ofreces genera o hace posible).

⁸⁸ Condición es «posición social y rasgos personales»; ejercicio es «ocupación, desarrollo de esa condición». Tomo estas definiciones de las notas que apostillan el primer epígrafe del primer capítulo, en el *Don Quijote de la Mancha* que publicó el Círculo de Lectores en el año 2000 (edición a cargo de Silvia Iriso y Gonzalo Pontón).

¿Qué resultados consideramos? ¿Lo que hacemos por la gente o el cambio real que se opera en ella, ese cambio que tan bien nos ha relatado el maestro de la gerencia, Peter Drucker?

El partido de la calidad suele preferir lo primero (los *outputs*), aunque sabe que debe computar los resultados finales (*outcomes*), sobre todo cuando son objetivos e inequívocos y se pueden mostrar. Sabemos por el capítulo anterior que ama la «ciencia de la medida». Los cursos se pueden contar, las plazas se pueden contar, los aprobados, los asistentes, las visitas; el número de los que encuentran un empleo, de los que no reinciden, de los que abandonan su casa de cartón. Los resultados de verdad son los que se pueden contar.

El partido de la reticencia se sabe atrapado. Nadie en esta esfera quiere en el fondo un futuro que dependa del éxito con ciertos problemas o poblaciones, porque –digámoslo claramente– es muy inseguro. En ocasiones, llega a ser tan difícil de predecir o de explicar que se diría que se ha producido un milagro. A pesar del optimismo de muchos Prometeos recién llegados, el partido de la reticencia cree saber que la condición humana no se deja dominar. ¿Qué ocurrirá el día en que se imponga una visión estrecha de los resultados?

8.3. UNA NUEVA MIRADA

En *El porvenir del altruismo* se desarrollaba un discurso que podemos recuperar. Es importante mirar el logro (los resultados) de otro modo. Esto es lo que allí se defendía. Años después, de vuelta al campo, encuentro a mis entrevistados inquietos todavía por esta cuestión. El partido de la calidad apuesta por los resultados (y ya sabemos que han de ser mensurables, objetivos, etc.). El partido de la reticencia es quien más sensible se muestra al discurso que en aquella ocasión llamamos «tomarse con calma el logro» y «multiplicar las dimensiones del logro».⁸⁹

8.3.1. Tomarse con calma el logro

Fue la manera retórica que encontró uno de nuestros entrevistados para expresar la distancia y la reserva con las que debía –a su parecer– afrontarse el logro.

Encontramos respuestas de todo tipo. Algunas mostraban una muy arraigada antipatía ante estos nuevos desarrollos, un rechazo que se diría casi fisiológico, y no siempre por falta de confianza en sí o por temor a ser «inspeccionados» (se dejaba traslucir, más bien, una especie de choque de culturas, un irreconciliable conflicto de visiones). Otras respuestas eran más matizadas, y éstas fueron las que nos interesaron. Eran las opiniones de quienes –así lo dejamos escrito en aquel momento– «están al corriente de los negocios del mundo y del porqué de ciertas mudanzas, pero (a) saben de ese vicio humano que con-

89 Rafael Aliena et al., *El porvenir del altruismo...*, op. cit., págs. 58-61.

siste en querer llevar las novedades hasta sus últimas consecuencias, (b) desconfían de la preparación y la probidad de aquellos a quienes se encomendó la empresa, (c) han visto discurrir ante sus miradas demasiadas «modas» (¿por qué no llamarlas así?) pasajeras, o (d) conocen por experiencia y por instinto la enorme distancia que suele haber entre la teoría y la práctica».

«Tomarse con calma el logro» sigue siendo, varios años después, una buena expresión. «Sirve para lo que sirve», «tiene que ayudar a que te preguntes cómo lo estás haciendo o a reflexionar sobre el programa, pero no se le puede pedir más», «no se puede convertir el medio en un fin», «pretenden abrumarnos con papeles y cifras», «acabamos midiendo lo que se puede medir y no lo importante», «se fijan más en lo formal, en cómo hacemos las cosas, que en los resultados reales», «al decirnos qué hemos de medir, de manera indirecta nos dicen de qué modo hemos de actuar», «vamos a acabar pareciéndonos todos, desaparecerán las diferencias», «se desalienta de este modo la innovación y el riesgo», «parece que sólo deba preocuparnos el corto plazo, lo que ocurre de año a año», «pretenden comparar lo inconmensurable, y en muchos de estos campos todo es muy particular y muy concreto, lo de aquí quizá no valga para allá», «los resultados a veces son difíciles de percibir, son pequeños cambios que no capta una cámara que no sea sensible», «nuestra puntuación puede que sea baja de acuerdo con ciertas medidas, pero deberían preguntarse cómo serían las cosas si no estuviéramos nosotros», «nos tememos que usen todo esto para –a la larga– hacer su propia selección de a quién quieren apoyar»... todo esto sigue estando en el medio.

No es que se apuntaran soluciones, y, a decir verdad, mucho de lo que en su día recogimos era puramente reactivo. Pero había algo. Algo más que un *no* a la medición, *no* al logro, *no* a los resultados. Algunos de los que profririeron estas reservas, estaban haciendo evaluación o planeaban hacerla. Respondían, por supuesto, a los requerimientos formales, aunque lo hacían –por qué negarlo– al modo como se cumplen ciertos ritos que uno ha dejado de entender o aprobar. Pero buscaban una respuesta y se afanaban, a pesar de ello, por ver de qué manera algo de todo esto podía resultarles útil.

8.3.2. Multiplicar las dimensiones del logro

«Deben tenerse en cuenta más aspectos», «hay que tener una visión más amplia», «te encuentras con gente que sólo mira a muy corto plazo, el aquí y el ahora y que no son capaces de imaginar las consecuencias de todo esto a largo plazo»... son algunas de las afirmaciones que recogimos. ¿Qué significado le damos a todo esto?

Pongamos –decíamos– que se desea evaluar «el logro» de un proyecto socio-comunitario en un barrio. En este caso, importarán las personas atendidas, las actividades desplegadas y las situaciones que se resuelven o que mejoran. Son éstos aspectos importantes, sin duda, y todo lo que puede esperarse es que quien haya de medirlos lo haga «con calma» (en el sentido antedicho). Pero hay más, añadimos, pues entendíamos que eran también altamente relevantes cuestiones como (a) la contribución que se haya hecho al capital social o (b) las percepciones

públicas sobre cómo están (si mejor o peor) los problemas del barrio y sobre si la actuación de esta organización (probablemente junto con otras) significa que realmente se está haciendo algo por solucionarlos (lo cual, por cierto, sería importante aun cuando no se pudieran aportar otras medidas más –digamos– objetivas).

Encontramos otro ejemplo cuando recordamos que, en muchos casos, no hay contratistas, esto es, una galaxia de organizaciones que hacen su trabajo, mejor o peor, cada cual a su aire, sino redes de proveedores de servicios, algunos de ellos contratados por alguna administración pública. Lo que uno halla es, pues, toda una masa de organizaciones que deben colaborar, coordinarse entre sí y mantener una comunicación fluida. ¿Cómo evaluar el logro? Personas atendidas, actividades desplegadas y situaciones que se resuelven o que mejoran... tampoco aquí era suficiente. No era difícil advertir –como hicimos nosotros– que debían tenerse en cuenta aspectos como (a) la disposición y la competencia para esa colaboración, coordinación y comunicación que mencionábamos, o (b) el compromiso con la red.

8.4. LA ESFERA DE LA ACCIÓN

Al hablar de resultados, hemos supuesto que la acción social los produce (o no); en cualquier caso, que *debe* producirlos. Lo que hacen las organizaciones de voluntariado, ¿es acción o es trabajo?

Una larga tradición de pensamiento occidental ha hecho suya la distinción entre aquellas actividades humanas que importan por lo que «producen» y aquellas otras actividades que importan en sí y que, aunque con efectos, no llegan exactamente a algo que pueda ser llamado un «resultado», algo que es ajeno y diferente a la actividad misma, que se puede separar bien de ésta y que tiene vida propia tras esta independencia. Una larga tradición de pensamiento occidental nos ha prevenido contra la ilusión de que podemos «hacer» algo en la esfera de los asuntos humanos, «hacer» instituciones o leyes, por ejemplo, de la misma forma que hacemos mesas y sillas, «hacer» hombres «mejores» o «peores». Una larga tradición de pensamiento occidental nos ha prevenido, en suma, contra la utópica esperanza de que cabe tratar a los hombres como se trata cualquier otro «material».

Se comprende, pues, que ese interrogante «¿acción o trabajo?» encierra algo más que una mera cuestión de términos.⁹⁰

8.4.1. La acción

Pienso en la acción política y en la acción humana en los términos en que las planteó la filósofa política Hannah Arendt (1906-1975) en su libro *La condi-*

⁹⁰ Las palabras de «acción» y «trabajo», usadas de este modo, la una en contraposición a la otra, no son, desde luego, las únicas que se encuentran en la tradición mencionada. Las palabras del final del párrafo anterior están tomadas del libro que presento justo a continuación: Hannah Arendt, *La condición humana* (Barcelona, Buenos Aires, México: Paidós, 1993), pág. 212.

ción humana, publicado originariamente en 1958. Para esta pensadora, la acción, inseparable del discurso, tiene que ver con la revelación de uno mismo⁹¹: «Mediante la acción y el discurso, los hombres muestran quiénes son, revelan activamente su única y personal identidad y hacen su aparición en el mundo humano... El descubrimiento de «quién» en contradistinción del «qué» es alguien –sus cualidades, dotes, talento y defectos, que exhibe u oculta– está implícito en todo lo que ese alguien dice y hace» (pág. 203). Los hombres «se revelan como individuos, como distintas y únicas personas, incluso cuando se concentran por entero en alcanzar un objetivo material y mundano. Prescindir de esta revelación, si es que pudiera hacerse, significaría transformar a los hombres en algo que no son» (pág. 207).

Lo importante de la caracterización de Arendt es su consideración de que la acción, al contrario que la labor o el trabajo (sus otras dos categorías), *no produce nada*. «Con palabra y acto nos insertamos en el mundo humano», eso es todo. «Una vida sin acción ni discurso... está literalmente muerta para el mundo; ha dejado de ser una vida humana porque ya no la viven los hombres... A dicha inserción no nos obliga la necesidad, como lo hace la labor, ni nos impulsa la utilidad, como es el caso del trabajo. Puede estimularse por la presencia de otros cuya compañía deseamos» (pág. 201).

El proceso de actuar y hablar puede no dejar tras de sí resultados y productos finales. Sin embargo, a pesar de su intangibilidad, todos estos actos y palabras no son menos reales que el mundo de cosas que visiblemente tenemos en común. «A esta realidad –nos explica la autora– la llamamos la «trama» de las relaciones humanas, indicando con la metáfora su cualidad de algún modo intangible» (pág. 207). La acción «produce» historias, con o sin intención, de manera tan natural como la fabricación produce cosas tangibles. Nos hablan más sobre sus individuos, el «héroe» en el centro de cada historia, que cualquier producto salido de las manos humanas lo hace sobre el maestro que lo produjo y, sin embargo, no son productos, propiamente hablando (pág. 208).

En ocasiones, no hay revelación del actor. La acción pierde entonces su específico carácter y pasa a ser una forma de realización entre otras: no es menos medio para un fin que lo es la fabricación para producir un objeto. La acción pierde la cualidad mediante la que trasciende la simple actividad productiva, que no tiene más significado que el que se revela en el producto acabado y no intenta mostrar más de lo claramente visible al final del proceso de producción (pág. 204).

Las principales características que reúne la acción, para nuestra pensadora, son su carácter inasible y la dificultad que se da con ella de predecir sus consecuencias. Nos cuesta solidificarla en palabras, nombrarla con seguridad. Éste es –sentencia la autora– un factor básico en la también notoria inseguridad, no

91 Me interesa mucho más defender la acción como algo diferente del trabajo (en realidad, dar credibilidad a esta idea, volverla posible y verosímil), que convencer al lector de la verdad del desarrollo concreto que hace mi autora. La gran Arendt actúa como mi aliada en esta empresa tan a contracorriente en un mundo de instrumentos y eficacia. En la quinta parte presento mis propios desarrollos.

sólo de todos los asuntos políticos, sino de todos los asuntos que se dan directamente entre hombres, sin la intermediaria, estabilizadora y solidificadora influencia de las cosas (pág. 206).

Por otro lado, hay que tener en cuenta el pronóstico imposible de la acción. La acción pone en marcha procesos sin precedente cuyo resultado, siempre incierto, no se puede predecir: «El motivo de que no podamos vaticinar con seguridad el resultado y fin de una acción –nos dirá Arendt– es simplemente que la acción carece de fin». De nuevo, la inseguridad, «carácter decisivo de los asuntos humanos» (pág. 252).

* * *

Nuestra pensadora lamenta la instrumentación de la acción y la degradación de la política: «La mejor prueba de la persistente y triunfal transformación de la acción en un modo de hacer nos la da la terminología del pensamiento y de la teoría políticos, que hace casi imposible tratar de estas materias sin emplear la categoría de medios y fines y discutir en términos de instrumentalidad» (pág. 248).

Arendt se remite a los tiempos clásicos para ilustrar su concepción: «los griegos, a diferencia de los posteriores desarrollos, no contaban con la legislación entre las actividades políticas. A su juicio, el jurista era como el constructor de la muralla de la ciudad, alguien que debía realizar y acabar su trabajo para que comenzara su actividad política... [Para los ciudadanos], las leyes, como la muralla que rodeaba la ciudad, no eran resultados de la acción, sino productos del hacer. Antes de que los hombres comenzaran a actuar, tuvo que asegurarse un espacio definido y construirse una estructura donde se realizaran todas las acciones subsecuentes, y así el espacio fue la esfera pública de la *polis* y su estructura la ley; el legislador y el arquitecto pertenecían a la misma categoría. Pero estas entidades tangibles no eran el contenido de la política (ni Atenas era la polis, sino los atenienses), y no imponían la misma lealtad que la del tipo romano de patriotismo» (pág. 218).

Fue, en opinión de Arendt, la escuela socrática quien recurrió a estas actividades, que eran prepolíticas para los griegos, pues –a su entender– esta tradición deseaba volverse contra la política y la acción:

«Para los socráticos, la legislación y la ejecución de las decisiones por medio del voto son las actividades políticas más legítimas, ya que en ellas los hombres «actúan como artesanos»: el resultado de su acción es un producto tangible, y su proceso tiene un fin claramente reconocible. Ya no es o, mejor dicho, aún no es acción (*praxis*), propiamente hablando, sino fabricación (*poiesis*), lo que prefieren debido a su gran confiabilidad. Es como si hubieran dicho que si los hombres renunciaran a su capacidad para la acción, con su futilidad, ilimitación e inseguridad de resultado, pudiera existir un remedio para la fragilidad de los asuntos humanos».

Arendt emite una sentencia muy negativa: «este remedio puede destruir la propia substancia de las relaciones humanas» (pág. 218); «la acción sólo pue-

de resultar un producto final bajo la condición de que se destruya su auténtico, no tangible y siempre frágil significado» (pág. 219).

* * *

La polis es, pues, el lugar para la acción política; inserta a los ciudadanos en el mundo; auspicia y propicia su revelación como personas únicas y distintas, algo que logran mediante el despliegue de sus actos y palabras y el tejido de sus historias preñadas de significado. Se convierte en «un espacio entre los participantes», «un espacio de aparición en el más amplio sentido de la palabra, es decir, el espacio donde yo aparezco ante otros como otros aparecen ante mí, donde los hombres no existen meramente como otras cosas vivas e inanimadas, sino que hacen su aparición de manera explícita» (pág. 221).

8.4.2. La acción social

La acción social comparte con la acción (humana y política) que nos presenta Arendt algunos atributos. La inseguridad que nace de la dificultad de nombrar, privados como están muchas veces sus actores de «la intermediaria, estabilizadora y solidificadora influencia de las cosas». La inherente falta de predicción que la acompaña, sus resultados inciertos, de pronóstico imposible, su naturaleza intangible. La frustración que genera el saber que «puede no dejar tras sí resultados y productos finales». La extraordinaria elasticidad de la esfera de los asuntos humanos.

El partido de la reticencia lee a Arendt y cree estar leyéndose a sí mismo. Reconfortado por este apoyo, deja con gusto que en su cabeza resuenen palabras que él hubiera deseado escribir, por ejemplo:

«Dichas consecuencias son ilimitadas debido a que la acción, aunque no proceda de ningún sitio, por decirlo así, actúa en un medio donde toda reacción se convierte en una reacción en cadena y donde todo proceso es causa de nuevos procesos. Puesto que la acción actúa sobre seres que son capaces de sus propias acciones, la reacción, aparte de ser una respuesta, siempre es una nueva acción que toma su propia resolución y afecta a los demás. Así, la acción y la reacción entre hombres nunca se mueven en círculo cerrado y nunca pueden confinarse a dos partícipes. Esta ilimitación es característica no sólo de la acción política, en el más estrecho sentido de la palabra... el acto más pequeño en las circunstancias más limitadas lleva la simiente de la misma ilimitación, ya que un acto, y a veces una palabra, basta para cambiar cualquier constelación» (págs. 213 y 214).

* * *

Víctor Renes ha escrito palabras que recuerdan mucho a las de nuestra pensadora.⁹² Él, sobre los procesos de inserción social, que tan bien conoce. Lo

⁹² Víctor Renes, «Criterios y objetivos para la calidad en la intervención social», en *Documentación Social*, 135 (2004), págs. 11-34.

primero que nos llama la atención es su fórmula: la inserción debe ser entendida «más como camino que como meta».

«Pretender una intervención –ésta es su tesis– cuyos efectos sean mecánicos, a modo de cómo se entiende en nuestra sociedad que aplicados determinados recursos se generan determinados resultados... no sólo no es real, sino incluso es ilógico... porque se trata de procesos, personales, sociales y estructurales, y no de una «cuenta de resultados» (pág. 15).

La concepción tradicional de los procesos de inserción descansa demasiado, a su entender, en la cuantificación (¿cuántos logros hemos obtenido?), y de ese mal resulta una visión de la intervención social fragmentada y lineal.⁹³

Nada tiene contra la necesidad de medir y cuantificar, siempre y cuando no se «absolutice» (como herramienta, dirá Renes, es útil). Hay, sin embargo, que «empezar a tener en cuenta elementos de bienestar subjetivos para hablar de procesos de integración social, ya que ésta es un difícil equilibrio entre las condiciones materiales, el sentido vital y la aceptación de los demás, en el que estos elementos se articulan y retroalimentan».

Quien, por otro lado, quiera medir la inserción debe fragmentar la realidad de las personas en áreas susceptibles de medición. Esta fragmentación –nos advierte– «no tiene en cuenta a la persona como sistema integrado, y trabaja con colectivos estandarizados y partiendo de «problemas» y no de personas».

La linealidad también limita la visión de quienes intervienen en la exclusión social. Ciertas metodologías obligan a una subdivisión en «fases» linealmente organizadas, «lo que presupone que el punto de partida de todo el mundo es el mismo, y que del mismo modo es igual el punto de llegada». Si el proceso está constituido por fases que, superadas, van acercando poco a poco a las personas a la inserción, resulta que, hasta que no se llega al final, esas personas no se hallan en condiciones de acometer su situación. ¿Y mientras tanto? ¿Cómo hacer frente a los procesos de retroalimentación que actúan permanentemente y que generan efectos de erosión?

La reflexión final que nos ofrece Renes encaja mal en el paradigma de la «medición de resultados», pues lo que propone es que, puesto que no existe un grado de integración universal, se deje de hablar de la «gran meta de la integración». (¿Cómo medir algo si no hay ni unidad de medida ni punto de comparación?). Y esto es así porque la exclusión es una determinada «relación social», con lo que quizá la cuestión sea algo que atañe al propio modelo social (y por esa razón los resultados son inseguros). Y repite, para finalizar, su fórmula: «Deberíamos comenzar a pensar en términos más de camino que de meta».

Resuena Arendt, sin lugar a dudas: la inseguridad que nace de la dificultad de nombrar, la inherente falta de predicción que la acompaña, sus resultados inciertos, de pronóstico imposible, su naturaleza intangible, la extraordinaria elasticidad de la esfera de los asuntos humanos, etc.

93 Lo que sigue se halla en las páginas 19-21.

* * *

¿Qué conclusiones se extraen de todo lo anterior? ¿Qué se puede defender con la ayuda de Arendt?

No que todo lo que tiene lugar en las organizaciones de voluntariado es acción y no producción. En absoluto. No que toda la política que hacen estas organizaciones, pero tampoco toda la política que *deben* hacer, es *acción* política. No que lo que buscan los usuarios, es su revelación como individuos, ni tan siquiera que objetivamente es lo que sucede, lo principal, si no lo único; no que eso es lo que buscan los socios, empleados, miembros de los órganos de gobierno y voluntarios. Nada de todo esto puede ser defendido, no en estos términos. Bastará con aceptar que una parte de lo que tiene lugar en las organizaciones de voluntariado es, en los términos de Hannah Arendt, acción y no trabajo.

Si esto es así, hemos de aceptar las implicaciones que se derivan de ello. Si no hay, en todo un conjunto de casos, un «producto» propiamente tal y si los resultados son siempre imprevisibles, toda esta actividad no puede ser planificada como cualquier otra (y mucho menos de acuerdo con una planificación formal); sus resultados no podrán ser ni evaluados ni medidos; la calidad del servicio será un asunto ajeno, ya porque no hay servicio, ya porque no hay predefinición o estándar de calidad para los actos y los discursos que crean trama humana. Por otro lado, ¿cómo tener en cuenta las necesidades y expectativas del cliente? Ya lo dijimos, no hay exactamente un servicio o, cuando lo hay, es el soporte de la acción (u ocasión para ella). Añádase que, además, esas necesidades y expectativas son tan genéricas y difusas (insertarse en el mundo mediante la palabra y la acción) que es difícil imaginar qué significa exactamente «tenerlas en cuenta» o «situarlas en el centro de nuestras preocupaciones». Al fin y al cabo, «insertarse en el mundo» no es exactamente un fin para el que hay que buscar un medio.

* * *

Queda abierto un frente muy complicado. Aquí es difícil el entendimiento. Para el partido de la calidad, su rival ha ido demasiado lejos. Puede llegar a entender el espíritu que le anima y no usará, desde luego, la imprecación cuando hay gente tan importante de por medio. Le preocupan, no obstante, las consecuencias. Teme todo esto como quien, en mitad del páramo y sin medios, ve formarse una amenazadora tormenta. Lejos de casa, se imagina lo peor. Lo peor aquí es que este discurso arme las excusas para la reacción y que complazca tanto a quien no debe, personas que ellos saben que deberían ponerse a correr, que al final descargue sobre el mundo voluntario como un diluvio y acabe con todo.

9. LA PLANIFICACIÓN

En la segunda parte de este libro, hemos visto cómo, tras los arquitectos de la calidad, vinieron los sistemas (ISO, EFQM, etc.). Divergían entre sí, pero tenían un elemento en común: la fe en la planificación formal y racional, que es la piedra angular de todos ellos, la última razón de su existencia. Obligados a elegir, prescindiríamos de la calidad del sistema, nos olvidaríamos de los resultados. Lo realmente característico de la política de la calidad que hemos estudiado está aquí. Los servicios de calidad y los resultados se alcanzan por este medio. Sin planificación, ni vida tendrían.

Este componente tiene una fuerza descomunal, pues ha crecido con el alimento de una era que, descreída, buscó sustitutos en la Ciencia y la Razón. Tan arraigada está la fe en la planificación, que muchos de nuestros entrevistados no imaginan otra posibilidad. Lo que ofrece este capítulo, más decididamente crítico que el resto, es una visión diferente, con la ayuda de autoridades.

El punto de partida podría ser una brecha en el partido de la calidad. Hacer un plan estratégico tiene –se lee en un manual al uso– ventajas: puede suponer un cambio de actitud, más eficiencia y productividad. Bien realizado, podría llevar a un fomento de la comunicación, con mayor motivación. Se aprovecharían mejor los potenciales de los recursos, tanto humanos como materiales. En general, ganaríamos en uniformidad en las actividades y planteamientos. Pero un plan estratégico –advierten sus autores, que habían ya amagado la palabra «desventajas», pero sin desarrollo– «puede provocar que la organización, al optar por el sistema más racional, exento de riesgos, tenga más resistencia a cambios que podrían enriquecerla».⁹⁴

Ascenderé por esta brecha.

⁹⁴ Agustín de Asís, Dominique Gross, Esther Lillo y Alfonso Caro, *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas* (Madrid: Fundación Luis Vives; Obra Social Caja de Madrid), pág. 20.

Que no olvide el lector, no obstante, que algunos de los argumentos que se presentan aquí hablan de un tipo de organización particular (la empresa) y de un entorno especial (el de la durísima y mundializada competencia económica). Que no olvide que, muy probablemente, las empresas están mucho más obligadas a la flexibilidad y la innovación que las organizaciones de voluntariado, que tienen una línea de productos más consolidada y se manejan en un entorno menos ambiguo e incierto.

Al partido de la reticencia se le alegra el ánimo cuando alguien le saca del pozo de la «reacción» y la «poca preparación» en que le han sumido sus adversarios. Deberá, no obstante, prestar atención a este hecho diferencial: puede que el entorno de sus organizaciones no sea el de las empresas. El partido de la calidad, seguro siempre de sí, querrá convertir este hecho en licencia para no atender la crítica. Olvida, si se deja vencer por la comodidad, que los imperios caen cuando sus pobladores más a gusto se sienten.

9.1. A DISTANCIA DE LA RAZÓN

El partido de la reticencia encuentra toda esta empresa de la calidad demasiado racional. Digo bien, «demasiado racional». ¿Quién puede estar en contra de una gestión racional, de un diseño y un orden racionales, de un proceder racional? Desde que la Razón nos iluminó, los discrepantes son hijos de la oscuridad.

El modelo racional comienza con los principios y las declaraciones. «Yo soy esto», «creo en esto», «persigo esto». «He nacido y estoy aquí por esta o aquella razón». Son, estos principios y declaraciones, explícitos (obviamente) y coherentes. Están limpios –todo lo limpios que nuestras destrezas nos lo permiten– de confusiones y ambigüedades; tras severo escrutinio, perdieron las adherencias de la tradición. No hay en ellos contradicción. Y, lo que es casi más importante, pueden ser defendidos verbal y lógicamente. No vale, pues, decir que «estás porque sí», «porque siempre estuviste», «porque te gusta»; no vale tampoco quedarte callado, hacer sin decir. Qué haces, qué quieres hacer: debes manifestarte. Los tiempos modernos piden palabras. Deben ser redondas y memorables. Se quedarán desnudas, parcas, huérfanas de todo eso que los miembros de una organización se cuentan los unos a los otros en el café: los relatos, los mitos, las anécdotas, los recuerdos, las hazañas de éste o de aquél, lo que dijo la directora en aquella ocasión y el desplante del presidente en aquella otra. No importa; debe ser así.

A partir de esos principios y declaraciones, y de un modo casi deductivo, se van desgranando las consecuencias para toda la organización. Lo importante es que la operación se desenvuelva con facilidad y que una cosa siga a la otra con gracia y buen sentido. Lo importante es que una vez trazada la ruta nos aten-gamos a ella.

Estos principios y declaraciones son, por lo tanto, fundadores, constitutivos y reguladores. Ordenan lo existente (a veces lo sacuden; lo nuevo debe

abrirse espacio) y motivan a los miembros de la organización, les brindan inspiración. Lo son casi todo.

Finalizado el proceso, «todo queda en línea». Ésta es una expresión que gusta: «en línea», alineado: las actividades y los sistemas organizados de modo que se acoplen o ajusten los unos a los otros. Gusta la coherencia, la armonía. Gusta la limpieza y la belleza. Gusta la razón. Unos y otros, venidos de aquí y de allá, se incorporan a la carretera (una línea en definitiva) que los conduce a todos al mismo destino por el mismo camino.

El modelo racional es también tomar decisiones a partir de datos, tras su análisis pormenorizado, en un proceso que es público y que puede ser, al menos idealmente, reproducido. Estas decisiones, a qué decir, son también racionales.

El enemigo aquí es la improvisación, el instinto y el no saber por qué esta decisión nos parece mejor que la otra. Los datos nos hacen la tarea. No toda, desde luego, porque hay que analizarlos e interpretarlos. Los datos nos dan las posibilidades y nuestra inteligencia hace el resto. Todo muy racional de nuevo.

—¿Por qué eligió hacer esto?

Has de tener una respuesta. Es como con los experimentos en el laboratorio y, en general, con toda la investigación, incluida la social. No puedes decir que has llegado a esta conclusión, que has ideado esta respuesta, que has imaginado este modelo o aventurado esta teoría *porque sí* o que no sabes cómo ni por qué sucedió o que se te ocurrió cuando viste una mancha de humedad en la pared. Los datos son los datos, el material bruto para un análisis, y todo ello, datos y análisis, debe ser tratado de acuerdo con un método, que ha de ser, por supuesto, racional.

¿Quién está en contra de todo esto?, inquiríamos. Pues el partido de la reticencia. ¿Puede alguien estar en contra de todo esto? El partido de la reticencia, desde luego.

Leamos, para empezar, a Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., quienes –como sabemos– escribieron juntos el best-seller *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, un libro que se publicó por primera vez en 1982.

* * *

En la primera página del libro, se encuentra ya una auténtica declaración de principios: «En esencia, todos nosotros sabemos –escriben Peters y Waterman– que el proceso de mantener la vitalidad y capacidad de respuesta de una gran organización requiere algo más que lo que cabe en las declaraciones de principios, las nuevas estrategias y los planes, presupuestos y organigramas. Pero con harta frecuencia nos comportamos como si no lo supiéramos. Si queremos cambio, jugamos con la estrategia o cambiamos la estructura. Quizá haya llegado el momento de que cambiemos nuestras costumbres» (pág. 3).

Los autores conectan con una corriente antigua de investigadores que comienza, al final de los años 1930, con Elton Mayo y Chester Barnard, ambos de Harvard, y que se prolonga con autores como Karl Weick, James March, Henry Mintzberg y Andrew Pettigrew. Todos ellos –les cuentan a sus lectores– pusieron en tela de juicio las ideas expuestas por Max Weber y Frederick Taylor, que llevan el título –en este libro– de autores de la escuela «racionalista». El primero –así nos lo presentan Peters y Waterman– quitó importancia al liderazgo carismático y practicó el culto a la burocracia: la forma reglamentaria e impersonal de ésta, dijo, era el único modo de asegurar la supervivencia a largo plazo. El norteamericano Taylor vino a decir que la dirección podía convertirse en una ciencia exacta. Basaba la eficacia en el control, los métodos y los tiempos: si podemos dividir el trabajo en suficientes fracciones discretas, totalmente programadas y luego reunir las de nuevo de un modo verdaderamente óptimo, dispondremos de una unidad ciertamente eficaz.

No puedo detenerme en las aportaciones de todos y cada uno de sus autores, como hacen Peters y Waterman. Sólo dos muestras. Chester Barnard había sido presidente ejecutivo de New Jersey Bell. Afirmaba que la misión del jefe consiste en aprovechar las fuerzas sociales de la organización y definir y orientar los valores. Describía a los buenos directores como definidores de valores, preocupados por las propiedades sociales informales de la organización. Los oponía a los meros manipuladores de recompensas y sistemas formales, ocupados tan sólo del concepto más angosto de la eficacia a corto plazo (pág. 6).

Karl Weick, por su parte, escribió: «La utilización crónica de la metáfora militar hace que la gente se olvide repetidamente de un tipo distinto de organización: aquel en que se valora la improvisación, en lugar de la previsión, se insiste en las oportunidades y no en las limitaciones, se descubren nuevas actividades en vez de defender las pasadas, se valoran las disputas más que la serenidad y se fomenta la duda y la contradicción en lugar de la fe» (págs. 7-8).

Con esa base doctrinal, llevaron a cabo Peters y Waterman su trabajo empírico. Las empresas sobresalientes investigadas en *En busca de la excelencia* eran, para sus autores, «sobre todo, brillantes en los fundamentos». Los instrumentos no sustituían el pensamiento. La inteligencia no subyugaba el sentido común. El análisis no detenía la actividad. Por el contrario, estas empresas se esforzaban en hacer sencillas las cosas en un mundo complicado; perseveraban; insistían en su búsqueda de la calidad; mimaban a sus clientes; escuchaban a sus empleados y los trataban como adultos; concedían amplia libertad de acción a sus innovadores «campeones» de productos y servicios. Permitían cierta medida de caos a cambio de la rapidez en la acción de la experimentación continua (pág. 15).

La investigación reforzó sus primeras impresiones y sus prejuicios. Cuando apenas habían escrito las cincuenta primeras páginas, Peters y Waterman se sintieron lo suficientemente respaldados y seguros como para hacer una declaración rotunda de su posición:

«Estamos contra el análisis obstinado, el análisis demasiado complejo para ser útil y demasiado pesado para ser flexible, un análisis que se esfuerza en

ser preciso (especialmente en el momento más inoportuno) acerca de lo inherentemente inescrutable...

También estamos contra las situaciones en las que se detiene la actividad mientras tiene lugar la planificación, el hartó frecuentemente observado síndrome de «la parálisis por análisis»...

Sobre todo, deploramos el desgraciado abuso de la palabra «racional». Racional significa sensato, lógico, razonable, una conclusión que nace de un planteamiento correcto del problema. Pero racional ha venido a tener un significado muy estrecho en el análisis empresarial. Es la respuesta «correcta», pero olvida todo el confuso material humano, al igual que esas buenas estrategias en las que no se tienen en cuenta la persistencia de los viejos hábitos, las barreras a la puesta en práctica y las simples incoherencias humanas» (págs. 35 y 36).

* * *

El libro está lleno de invectivas de ese tipo. Las que siguen pueden tener interés:

«Creo –son declaraciones de un directivo, recogidas por nuestros autores– que un organigrama inflexible, en el que se suponga que cualquiera que esté en un puesto determinado se comportará exactamente como lo hizo su predecesor, es ridículo. No lo hará. Por consiguiente, la organización debe cambiar y ajustarse y adaptarse al hecho de que en su lugar hay una nueva persona» (pág. 11).

«Como régimen, como disciplina para un grupo de personas, la planificación es muy valiosa. Mi opinión es, sigan adelante y planeen, pero una vez que hayan terminado de hacer planes, archívenlos. No se sientan obligados por ellos. No los utilicen como ingrediente principal del proceso de decisión. Utilicen la planificación sobre todo para reconocer los cambios a medida que vayan apareciendo» (pág. 45).

«No se trata de que las empresas no planifiquen. Deben hacerlo, sin duda. El problema surge cuando la planificación se convierte en un fin en sí misma. Va mucho más allá del consejo de Byrom de utilizarla para mejorar la disciplina mental. En su lugar, el plan se convierte en la verdad» (pág. 46).

«La hipótesis en que se fundamenta esta teoría era la de que si se definían claramente los objetivos y los caminos críticos para alcanzarlos, la gente tendería a cooperar para lograr estos objetivos con arreglo al mejor programa que pudiera idear. Sin embargo, la teoría fue difícil de aplicar en la práctica... Rellenar formularios no tardó en convertirse en un fin en sí mismo» (pág. 56).

«Analizar, planear, distinguir, especificar y verificar son los verbos más frecuentes en el proceso racional. Hablar cara a cara, comprobar, probar, fallar, permanecer en contacto, aprender, cambiar de dirección, adaptar, modificar y ver son algunos de los verbos conjugados en los procesos de gestión informal. En entrevistas con quienes han destacado por sus rendimientos oímos los segundos mucho más a menudo que los primeros» (pág. 57).

«El modelo racional nos hace subestimar la importancia de los valores. Hemos observado que la precisión en los objetivos o el análisis racional pocas veces, si es que alguna, han dado a las empresas una orientación audaz e innovadora. Aunque sea verdad que las buenas empresas poseen soberbias habilidades analíticas, creemos que sus principales decisiones se formulan más atendiendo a sus valores que por su destreza con los números. Las empresas con mejores resultados crean una cultura amplia, edificante y compartida, un armazón coherente dentro del cual las personas que tienen asignadas responsabilidades buscan las adaptaciones apropiadas. Su capacidad para conseguir aportaciones extraordinarias de gran número de personas descansa en su aptitud para crear un sentido de finalidad altamente valorada» (págs. 58 y 59).

«Los principales procesos de gestión son enormemente complejos y misteriosos... se basan en la información más vaga y se sirven del menor articulado de los procesos mentales. Parecen ser más relacionales y holísticos que ordenados y secuenciales, y más intuitivos que intelectuales» (pág. 68).

«No es tanto la claridad de los objetivos acerca de lo que *debe* hacer (una institución) lo que da lugar a nuevos procedimientos. Es el conjunto de imágenes y metáforas lo que permite la comprensión, lo que infunde la certeza moral de que el nuevo camino es el correcto... La diferencia está en la belleza con que Darwin supo narrar sus viajes en el *Beagle* más que en el contenido. Porque la idea de la evolución flotaba desde hacía bastante tiempo en el ambiente» (pág. 118).

9.2. LA TOMA DE DECISIONES

Charles E. Lindblom publicó en 1959 un artículo que portaba un título muy significativo para nuestros propósitos: *The Science of «Muddling Through»* (La ciencia del «salir del paso»)⁹⁵.

Las organizaciones de voluntariado entienden bien eso de «salir del paso». Algunas son expertas en ello. Todos sus componentes prácticos, hombres y mujeres de acción, han aprendido durante quinquenios ese arte de ir haciendo frente a las decisiones tal y como iban presentándose los problemas. Todavía hoy combinan el orgullo por lo que son capaces de hacer, siempre en la cuerda floja, con la sensación de que «ésta no debe de ser (seguramente no lo es) la manera correcta de hacer las cosas». «Somos flexibles, nos adaptamos y mantenemos el barco en su rumbo (a flote como mínimo), pero ojalá –se dicen a sí mismos– dispusiéramos de más tiempo, ojalá contáramos con más estudios, más datos, más pruebas». Un anhelo de mejora y la fuerte convicción de que otro modo de gestionar es posible ensombrece el orgullo por sus logros. La «prueba y error» está bien, pero tiene que haber algo infinitamente mejor.

95 *Public Administration Review*, 19:2 (1959), págs. 79-88.

El partido de la calidad sacia su sed. Hay un modo sistemático y ordenado de hacer las cosas, completo, cuidadoso.

Los que «salen del paso» se han puesto a leer a todos estos reformistas por muchas razones, entre ellas, porque aquéllos venían del brazo de la ciencia. En la era de la ciencia, la ciencia reparte el mérito y el demérito.

Podían haber leído a Lindblom y haberse fijado en que habla de «*la ciencia del salir del paso*», detenerse en su idea de que el ideal racional es imposible, comprender con él que esa instrucción de volverlo todo explícito, claro, controlable y contrastable, es difícil de cumplir y distorsiona la naturaleza del problema. Lindblom, a fin de cuentas, también sabía de ciencia: catedrático de Ciencia Política y de Economía, nacido en 1917, es hoy, todavía, un miembro activo (como emérito) de una de las comunidades científicas más importantes del mundo, la Universidad de Yale.

Para Lindblom, hay dos maneras de lidiar con los problemas o tomar una decisión, que él llama –de un modo que no ha prosperado– «método raíz» y «método rama». Estos dos métodos representan tanto el modo como se toman las decisiones (más bien, el modo como la gente alega que toma las decisiones), cuanto el modo que se recomienda para la toma de decisiones.

El método raíz es racional y comprensivo (en el sentido de que se obliga a considerar todo cuanto afecta al problema). Es –en opinión de Lindblom– un método imposible. La persona tendría que evaluar sus propios valores en referencia a la situación, para luego evaluar los valores de todas las otras partes que se ven implicadas por la decisión. Una vez completada esta tarea, debería decidir qué valores son los más importantes. Superada esta parte, debería por fin tomar una decisión y ésta tendría que tener en cuenta, no sólo todos los valores comprometidos, sino también todas las variables conocidas, mejor, todas las variables que afectan al problema.

El método raíz generalmente presupone la claridad del objetivo, el carácter explícito de la evaluación, una visión general muy amplia y la calificación de los valores. En opinión de Lindblom, esto resulta imposible, excepto cuando se trate de la resolución de pequeños problemas, cuando las variables son pocas y todas ellas bien conocidas.

Lindblom describe las características del método raíz del siguiente modo:

1. El esclarecimiento de los valores o de los objetivos es una tarea distinta del análisis empírico de las políticas alternativas. Es algo, por otro lado, que debe producirse en un tiempo anterior (constituye, de hecho, un prerrequisito del análisis empírico).
2. Las políticas se formulan tras un análisis de los medios y de los fines. Primero se aíslan los fines, luego se buscan los medios para conseguir aquéllos.
3. La mejor prueba de que una política es «buena» es que puede ser mostrada como el medio más apropiado para los fines que se desean.
4. El análisis es comprensivo, de modo que cualquier factor que sea relevante habrá sido tomado en consideración.

5. El análisis descansa en muy buena medida en una teoría.

Su segundo método para la toma de decisiones, el método rama, puede ser también descrito como el método de las sucesivas comparaciones, todas ellas parciales. La literatura internacional suele referirse a él como el método «incrementalista». Supone que se parte de las situaciones y se construye sobre ellas, tal y como uno se las va encontrando. El método raíz, por el contrario, obliga a comenzar de nuevo, desde la planta baja, cada vez que hay que tomar una nueva decisión.

Entre las características del método rama figuran las que siguen:

1. La selección de los valores y los fines y el análisis empírico de la acción que se requiere no son tareas tan distintas la una de la otra. Al contrario, se hallan íntimamente entrelazadas. Los valores y las políticas se eligen al mismo tiempo: sencillamente, no pueden ser separados.
2. En la medida en que los medios y los fines no son distintos, el análisis medios-fines es a menudo inapropiado o limitado.
3. La prueba de que una política es «buena» es que diferentes analistas concuerdan en que es una buena política.
4. El análisis estará siempre sometido a limitaciones severas, pues va a haber factores importantes que dejarán necesariamente de ser considerados: hipotéticos resultados, políticas que tienen la posibilidad de erigirse en alternativas, valores que se van a ver afectados, etc.
5. La operación intelectual más corriente para quien debe tomar una decisión es la comparación; la sucesión de actos de comparación rápidos y no siempre muy conscientes que se da en su mente vuelve a quien decide menos dependiente de la teoría.

* * *

El partido de la reticencia se siente cómodo con personas como Charles Lindblom. Él introdujo un poco de realismo en la ciencia política (las decisiones se toman realmente de este modo) y moderó el entusiasmo racionalista y científico de tantos gestores y académicos. Brindó cierto respaldo al que muchos suponían que era el «método malo», lo que no debe hacerse. Mostró a los gestores cómo una persona o grupo pueden llegar a limitarse a sí mismos y obsesionarse en la búsqueda de todas las variables de un problema; cómo esa búsqueda puede consumirlos.

—*¡Una caricatura, el mundo hormado en dos! ¡Demasiado realismo, demasiada resignación!*, es la respuesta del partido de la calidad.

Algo de razón lleva. El propio Lindblom modificó años después sus modelos. La «simplificación» (si la hay y en la medida en que la hay) tiene, no obstante, un poder curativo enorme. Nos saca de nosotros mismos y nos permite imaginar otros modos de pensar. La política de la calidad no anda falta de con-

formismo. Allí donde domina sin rivales, las visiones se estrechan, el pensamiento se aplana, las palabras escasean. Son muchos los que, ante la crítica, contestan:

—¿Pero es que acaso puede ser de otro modo?

El problema empieza cuando no se llega a vislumbrar otra manera de ver o hacer las cosas. La fuerza de una aproximación o tradición es máxima cuando capta de esta manera la imaginación de la gente.

CUARTA PARTE

10. TIEMPO DE SISTEMAS

En el primer capítulo presenté una –así la llamé– «fórmula 2», concebida como un medio práctico para sintetizar cuáles son las claves de *nuestra* calidad, cuál su contenido, de qué está compuesta. Era la que sigue:

*Calidad (fórmula 2) = (servicios de calidad + resultados + planificación)...
todo ello con sistema*

Es llegada la ocasión de hablar de esa última parte, el sistema. Sabemos de él, pues le hemos visto actuar en este libro, aquí y allá. Le dedicaremos ahora un trato especial.

No hay misterio. Un sistema es un sistema, esto es, un conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí; sus mandatos están dispuestos según un plan metódico y, tomados en su conjunto, buscan agotar la materia.

Preguntémonos ante qué tipo de «reglas y principios» estamos, si ante reglas-reglas, de las que hay que cumplir a rajatabla, o ante guías para la decisión. Preguntémonos si lo que conforman es un código legal o más bien un documento de otro tipo, pensado para instaurar un poco de orden, y si nos hallamos ante el trabajo de un codificador o ante la obra de un recopilador, si frente al celo ordenancista de algún amante del orden-ordenado o frente al impulso de un educador. Preguntémonos cuántas «reglas y principios» se necesitan, si muchos o pocos, y si se buscan reglas para todas las áreas de actividad o sólo para algunas. Preguntémonos, para acabar, si el «examen de la calidad» al que el sistema obliga, interesa (solamente) porque asigna mérito y oportunidades o si por el contrario se concibe, por encima de cualquier otro bien, como ocasión para la introspección y la mejora.

Las respuestas que estamos adelantando se raciman en dos tipos⁹⁶:

⁹⁶ Las investigaciones indican que el lóbulo o hemisferio izquierdo del neocórtex es la estructura cerebral o, como se diría en lenguaje cibernético, «el hardware», y que allí se encuentran las conexiones y

El lado izquierdo de la calidad

reglas-reglas
código legal

el trabajo de un codificador
el celo ordenancista de algún amante
del orden-ordenado

muchas reglas, para todas las áreas

el «examen de la calidad» como puerta
sión

de acceso al mérito y las oportunidades

El lado derecho de la calidad

guías para la decisión
un documento que busca «un poco
de orden»

la obra de un recopilador
el impulso de un educador

las reglas que hagan falta en los
campos que lo pidan

el «examen de la calidad» como oca-

para la introspección y el aprendizaje

El partido de la reticencia sólo puede elegir el lado derecho, por coherencia, filosofía, tradición, etc. El partido de la calidad se divide. Sus miembros creen en la calidad del servicio, los resultados y la planificación, en la urgencia y necesidad de dar el salto, en los muchos beneficios que reportará, etc. (y por eso militan en la calidad y no en la reticencia). En su interior, no obstante, encontramos a quienes aseguran que las reglas son, para ellos, un medio y no un fin y se enfadan con quienes insinúan lo contrario. También a todos aquellos que, queriendo y pidiendo declaraciones, principios de acción, reglas, guías, recomendaciones, instrucciones, procedimientos, métodos y técnicas, los quieren y los piden porque *saben* que los necesitan. «Hay desorden, hay incertidumbre –proclamarán ellos–, inestabilidad, error, inseguridad... *luego* agradecemos todo aquello que viene en nuestra ayuda. Nos atemoriza, no el mal futuro e inconcreto, sino ese otro que nos debilita día a día. No aspiramos a un sistema para todo, completo y absoluto. Todo lo que queremos es mejorar nuestras herramientas y nos molesta todo aquél que, imaginando la catástrofe, pone chinas retóricas o teóricas a nuestro avance».

Las palabras que siguen son casi literales. Fueron formuladas en un debate sobre el peligro de que los instrumentos y las formas lleguen a dominar sobre los fines y la sustancia:

—*Ya sabemos que son meros instrumentos. No se nos olvida ni por descuido que están pensados para servirnos a nosotros y no al revés. ¡Acaso hemos solicitado la alerta de los sabihondos!*

Disponemos, pues, de dos criterios clasificatorios: (1) el partido de la cali-

programas que requiere el cerebro para procesar la capacidad racional, analítica y secuencial de la inteligencia humana. Por otra parte, el lóbulo derecho del neocórtex es la estructura cerebral que permite la asociación, visión, audición e intuición, capacidades todas ellas de la inteligencia humana.

Es una pura convención, desde luego, limitada y defectuosa como todas. A partir de ella, ordeno las posibilidades que iré presentando. Asigno la política de la calidad hegemónica al lado izquierdo, pues exhibe una fuerte predilección por lo analítico y racional, frente a lo intuitivo e imaginativo.

dad *versus* el partido de la reticencia y (2) el lado izquierdo de la calidad *versus* el lado derecho de la calidad. Cruzados, producen el cuadro que figura a conti-

	El lado izquierdo de la calidad	El lado derecho de la calidad
El partido de la calidad	Posición consistente 1	Posibilidad lógica y realidad 2
El partido de la reticencia	Carece de sentido 3	Posición consistente 4

nuación:

* * *

La vastedad de la calidad –como bien sabe el lector– queda reducida en este libro, que se ocupa preferentemente de la tradición hegemónica, esto es, de esas «poderosas corrientes de pensamiento y acción»⁹⁷ que giran en torno a las normas ISO 9001, el modelo EFQM, la norma valenciana Sistema Básico de Calidad...

Formulemos, pues, la pregunta adecuada. ¿En qué lado militan nuestras «poderosas corrientes de pensamiento y acción»?

Una respuesta se acepta por lo común en ciertos círculos. ISO está en el lado izquierdo y EFQM en el derecho. Aceptémosla si la reflexión nos fatiga. Que sea nuestra si nos favorece. No está clara, sin embargo. Obligados a elegir, nos inclinaremos por ella. No puede usted repetir la respuesta y sólo hay dos. Daríamos entonces validez a esta clasificación: ISO a la izquierda, EFQM a la derecha. Razones hay para ello, pues EFQM se quiere «guía»; también porque hay maneras de hacer uso de ella que la acercan al lado derecho. No son, en cualquier caso, concluyentes o evidentes de por sí. Hay, como mínimo, partes de EFQM que son altamente preceptivas, en particular (a) su apuesta por la planificación formal (capítulo 9) y (b) el sometimiento a método de la conducta de la organización y de sus integrantes, la conocida como «gestión por procesos» (que se analiza en el capítulo que sigue).

Todo lo que se puede decir es que nuestras «poderosas corrientes de pensamiento y acción» están (mucho) más cerca del lado izquierdo que del derecho, aunque con diferencias entre ellas. De momento, añadiría. El tiempo y los

97 Son palabras de Fernando Fantova que hicieron su aparición en el capítulo 1.

actores del terreno acabarán decidiendo el caso.

De este modo, generamos una nueva fórmula:

*Calidad (fórmula 3) = (servicios de calidad + resultados + planificación)...
todo ello con sistema (versión lado izquierdo)*

La política de la calidad queda «cerrada». Sobre todas las posibilidades, eligió una. Podía haber tomado muchas formas, pero prefirió ésta. Las «poderosas corrientes de pensamiento y acción» imponen su visión. Otros, insatisfechos, pugnan por hacerse oír. Cuando menos se lo espere, puede darse un giro. Hoy parece poco probable.

Me limitaré, de momento, a mejorar el retrato de las dos maneras de entender el sistema, la del lado izquierdo y la del derecho, el sistema-sistema, por un lado, y eso que, de tan laxo, podría no merecer el nombre de sistema, por el otro.

10.1. LOS DOS LADOS DEL SISTEMA

La política de la calidad nos ofrece «sistemas». Su filosofía y sus manifestaciones concretas (mucho más éstas) varían entre sí y dan lugar a formas, contenidos y propósitos de lo más dispares. Tienen, no obstante, un elemento común, pues todas recomiendan, estimulan y prescriben un curso de acción. «Haga esto», «debería usted hacer esto»... aunque sólo sea porque le conviene. Tras ellos, la conducta y la acción se someten a norma. De seguirlos, la decisión individual se aplanan y estrechan. Cuando se imponen y la mayoría asiente a sus proposiciones, los caminos menos hollados conllevan, a los ojos de la mayoría, riesgo y error.

Los sistemas *qua* códigos de conducta tienen, no obstante, sus detractores. Fijémonos en tres objeciones. De la primera hay ya un apunte: los códigos limitan la libertad de elección y, al hacerlo, impiden el desarrollo de las cualidades que sólo con el ejercicio de esa elección se desarrollan. Para ella contamos con esta importante cita:

«Nadie niega que las organizaciones puedan aprender de todos esos códigos, en orden a conocer los avances descubiertos por la experiencia humana y a beneficiarse de ellos. Pero constituye el privilegio y la condición propia del ser humano y de sus obras, el usar e interpretar de los códigos a su propia manera. Es cosa suya descubrir qué parte del código resulta adecuado aplicar a sus propias circunstancias y carácter. Aunque el código sea bueno y adecuado para uno mismo, conformarse a él meramente en cuanto código, no educa ni desarrolla en las organizaciones ciertas cualidades. Las facultades de percepción, de juicio, de discernimiento, de actividad mental e incluso de preferencia moral, sólo se ejercitan al hacer una elección. Aquel que hace algo solamente porque lo hacen los demás no hace elección alguna. No adquiere ninguna práctica ni en

discernir ni en desear lo mejor. La organización que permite que el mundo elija por ella su propio proyecto, no necesita más facultad que la simiesca de la imitación. Una organización de voluntariado no es una máquina que quepa construir según un modelo y ajustar para que haga exactamente el trabajo para ella prescrito, sino un árbol que exige crecer y desarrollarse en todos los sentidos, de acuerdo con la tendencia de las fuerzas interiores que lo hacen ser una cosa viva».⁹⁸

Inquieta a otros –y ésta es la segunda objeción– el olvido de la virtud que creen encontrar en estos códigos. Las normas hablan de estructuras y procesos y son altamente impersonales. Están pensadas para que las entienda y las siga cualquier persona, más allá de sus cualidades personales, que pueden, en todo caso, constituir un añadido. ¿Es nuestro sujeto inteligente y determinado? Tanto mejor. En cualquier caso, las normas no necesitan de su virtud, ya intelectual, ya moral. Se diría incluso que son ciegas a ese sujeto, aunque seguramente saben que es él quien las leerá, interpretará y aplicará.

Un mundo vacío de elección y de virtud. Un mundo que tiende a la conformidad, con organizaciones que portan uniforme y avanzan en línea, todas ellas similares, la misma apariencia, las mismas rutinas, los mismos reflejos. Tal visión disgusta a muchos, pues todo su ser les aleja de ese mundo regimentado y abstracto, que funciona a poco que se le instruya adecuadamente.

La tercera objeción tiene una naturaleza diferente. ¡Cuán difícil no ha de ser aplicar estos códigos, entenderlos incluso! No es ya captar lo que hay detrás o su razón de ser, sino todas y cada una de sus particularidades. Tanto principio y tan nuevo, tantas tareas y tan nuevas, tantas reglas y tan nuevas. Sin duda, a la política de la calidad le acompaña una sensación de dificultad. Es como el médico que prescribe unos tratamientos complicadísimos, con tomas o aplicaciones a diferentes horas y pautas cambiantes según el día y las circunstancias. La política de la calidad, con toda su exigencia, inquieta, y más cuando –como ocurre– se dice a sí misma improrrogable. No es exagerado decir que, tomada en su literalidad, resulta imposible de seguir.

Estas críticas son muy sabias. Alguien podría dudar, sin embargo, de si tienen una buena aprehensión del código. ¿Quiere éste literalidad y traducción exacta? ¿Esperan sus autores fidelidad y obediencia? Las tres objeciones que hemos presentado presuponen (pero podrían estar equivocadas) que el código busca o exige conformidad a su letra o al sentido exacto y preciso de sus instrucciones, todas las cuales espera que se apliquen, por su orden. ¿Acaso un código pretende otra cosa?

Esta es la cuestión. Bien pudiera ser que el código de la calidad fuera alguna o algunas de estas otras cosas que presento a continuación. Si lo fuera, resultaría que se habría malinterpretado la empresa de la calidad; la crítica ya no

⁹⁸ He parafraseado aquí ciertos pasajes de la obra *Sobre la libertad* de John Stuart Mill (1806-1873), en particular de su capítulo III: «De la individualidad como uno de los elementos del bienestar», págs. 148 y 149 de la segunda edición de Austral (Madrid, 1996).

encontraría carne donde morder.

Pues bien, el código de la calidad podría ser:

1. Un artificio retórico para legitimar y dar crédito a todo ese amasijo de buenas intenciones y de propuestas de mejora del mundo voluntario, engendrado, al parecer, por el convencimiento de que las buenas empresas necesitan de cierto ropaje de palabras convincentes y, a ser posible, de apariencia muy técnica.
2. El registro de aquello a lo que puede aspirar una organización, con declaraciones ideales de lo que habría que hacer, declaraciones que, como todas las de su género, cumplen su función elevadora aun cuando todos admitan que son poco realistas.
3. Un instrumento que educa, conciencia y mueve a la reflexión sobre los retos y las necesidades del mundo voluntario.

En fin, ¿qué es el código de la calidad? Esto y aquello, según en qué organización se fije usted. Tan pronto puede ser un «código de conducta», preceptivo y constrictor (lado izquierdo), como «una herramienta que brinda legitimación y referencia y que, en cualquier caso, sirve para la educación» (lado derecho).

10.1.1. Reglas y estándares

Los expertos conocen bien la disputa entre dos juristas norteamericanos: Oliver Wendell Holmes (1841-1935), el famoso juez, y Benjamin N. Cardozo (1870-1938). El conductor de un coche alcanza la línea del ferrocarril. ¿Qué debe hacer ante ese cruce? Holmes ofrecía una regla: «El conductor debe pararse y mirar a ambos lados». Cardozo rechazaba la regla y, en su lugar, ofrecía lo que, en este contexto jurídico, se conoce como un estándar: «El conductor debe actuar con una razonable cautela». ¿Qué aproximación es mejor? Holmes sugería que los requisitos del cuidado debido ante un cruce de ferrocarril son claros, de modo que era apropiado que esas obligaciones cristalizaran en una sencilla regla de ley. Cardozo aportaba situaciones en las que no es ni sabio ni prudente que un conductor se pare y mire a ambos lados. Holmes le hubiera contestado que esos supuestos son excepciones y que, como tales, no hacen sino confirmar la regla.⁹⁹

Es una distinción interesante. Las reglas constriñen más y son más rígidas, dejan menos espacio para la interpretación y se comunican mejor. Los estándares guían las decisiones de la gente, pero presentan un margen mayor de elección y discrecionalidad. Pueden, por ejemplo, ofrecer un marco para equilibrar diversos factores. Cada uno de estos dos tipos de directivas¹⁰⁰ tiene sus vi-

⁹⁹ Tomo esta información de Pierre J. Schlag, «Rules and standards», artículo publicado en la *UCLA Law Review*, núm. 379 (diciembre 1985). Lo he consultado en la versión electrónica que facilita el propio autor en su página web: <http://lawweb.colorado.edu/profiles/pubpdfs/schlag/schlagUCLALR.pdf>.

¹⁰⁰ Falta un tercer tipo, los principios, que ocupan el último lugar en la escala de la constrictión.

cios y virtudes:

Reglas		Estándares	
<i>virtudes</i>	<i>vicios</i>	<i>virtudes</i>	<i>vicios</i>
certeza	intransigencia	flexibilidad	margen para la manipulación
uniformidad	regimentación	individuación	desintegración
estabilidad	rigidez	apertura	indeterminación
seguridad	cierre	dinamismo	resultados inciertos o con riesgos

Fuente: Pierre J. Schlag¹⁰¹.

¿Son los códigos de la calidad reglas o estándares? Unos recogen reglas, otros estándares, incluso principios. Hay también ejemplos, llamados guías de buenas prácticas.

Allí donde imperan las reglas, la calidad que rige es la del lado izquierdo; donde los estándares, los principios y los ejemplos, la del lado derecho.

10.1.2. Deontología y virtud de la calidad

Este par clasificatorio está inspirado en la disputa entre los filósofos morales y el choque entre sus dos visiones de la ética. Los hay que entienden que la ética tiene que ver con los deberes, con lo que los sujetos, que siguen una ley, un precepto, un código, deben hacer; los hay que prefieren centrarse en las virtudes que han de adornar a toda buena persona (la honradez, el coraje, el buen juicio). Es el contraste entre «lo que debe hacerse» (con independencia de la situación, las circunstancias singulares y las personas implicadas) y el «cómo es bueno que uno sea» (con la idea, quién sabe si optimista, que la persona buena y sabia ya sabrá qué hacer en cada caso y el resto hará bien en tomar ejemplo y tratar de imitarle). A los primeros se les agrupa bajo la etiqueta de la «ética deontológica»; la «ética de las virtudes» identifica a los segundos.

Se diría que esta distinción resulta de la anterior (reglas vs. estándares). Las dos categorías (deontología de la calidad vs. virtud de la calidad) deben ser entendidas como tipos ideales y, por lo tanto, más puros de lo normal y más separados el uno del otro de lo que la realidad autoriza. Su lectura no deja ver que ciertos contenidos de deber hacen falta para el ejercicio de la virtud y, al revés, que los sistemas deontológicos no pueden prescindir de la virtud de sus sujetos.

El cuadro que sigue sintetiza estas dos posibilidades:

¹⁰¹ Este cuadro figura en la página 7 de la fuente recién citada. Pierre Schlag, su autor, ha escrito también la voz «Rules, Standards, and Principles», del *Legal Theory Lexicon*, que es parte de un blog (Legal Theory Blog). Esta voz (un post en realidad) se halla en: <http://legaltheorylexicon.blogspot.com/2004/03/legal-theory-lexicon-026-rules.html>.

La deontología de la calidad (el lado izquierdo)

La calidad consiste en encontrar arreglos que sean racionales y ordenados.

Con la calidad se busca la conformidad con prácticas generalmente aceptadas y el poder responder a los actores externos (gobierno, opinión pública, etc.). Lo relevante es poder mostrar que se está haciendo un buen trabajo.

Las soluciones son universales. O son las que ya funcionan en el mundo empresarial o administrativo o son soluciones que, a partir de estos dos modelos, se han adaptado a las particularidades del mundo voluntario. En cualquiera de los casos, cuando se llega a saber que una solución es buena, lo es para todas las organizaciones de voluntariado, sin que lleguen a importar demasiado las diferencias de tamaño, población a la que se dirigen, antigüedad, etc. Y, desde luego, a igual tamaño, población y antigüedad, igual solución. El gestor de la calidad puede y debe hacer abstracción de las particularidades de su organización. Debe ser además imparcial. Será mejor juez si consigue mirar desde arriba y si no se siente demasiado comprometido. Las manos libres le dan margen de maniobra. Se maneja con principios y los aplica a las situaciones concretas.

El foco se pone en la conducta correcta, en qué hay que hacer y cómo para que la calidad, los resultados y la buena gestión queden asegurados.

Justificación utilitarista y basada en los derechos. La calidad asegura mejores resultados, el logro de la equidad, el respe-

La virtud de la calidad (el lado derecho)

Las soluciones razonables y algo así como un desorden ordenado (o un orden desordenado) serían suficientes.

El principal propósito de la calidad es aprender para mejorar.

Las soluciones son necesariamente particulares y están siempre en relación con un contexto, tiempo y lugar. No hay solución que sea total (para todas las organizaciones) y absoluta. El mejor gestor de la calidad no es el que hace abstracción de todo lo que no aparece en sus libros de teoría, de todo lo que es difícil de ordenar, lo idiosincrásico, lo confuso, en definitiva, lo particular. Si mira desde fuera, puede que no vea nada. La parcialidad le da posibilidades; el compromiso fuerza. No trabaja con principios y sí con relaciones, papeles, historias, virtudes, tradiciones. Sabe que la solución no se levantará sobre la nada y que en un papel en blanco todo queda muy bien.

La atención recae en las disposiciones y en la responsabilidad. Los principios, las normas y las reglas están pensadas para orientar y no sustituyen nunca al actor, que debe tomar decisiones y actuar de acuerdo con lo que su buen juicio le dicte. Esta verdad sería de aplicación para todos los niveles de una organización, desde el gobierno, hasta la primera línea, pasando por la gestión operativa.

Lo que importa son las relaciones en su contexto, la confianza, la sensibilidad y cierto sentido de «vocación».

to de los derechos del consumidor y de los derechos de las otras partes interesadas a estar bien informados y a que se saque partido a su dinero.

Fuente: Elaboración propia a partir de Banks.¹⁰²

10.2. EL EXAMEN DE LA CALIDAD

Soy profesor. No tengo nada contra los exámenes, todo lo contrario. Ponen a mis alumnos en tensión, les obligan a un esfuerzo que no harían de otro modo y, aunque con imperfecciones, miden su valía y su esfuerzo (son también la luz de alarma ante descuidos o complacencias). Me gusta pensar que el examen es una parte más y que, tomada la asignatura en su conjunto, mi alumno gana en madurez y conocimiento, algo que representa mucho más que el «pasar un examen».

Algunas políticas de calidad prevén un examen, de un tipo u otro, con unas u otras consecuencias. El examen en el que más se juega una organización de voluntariado es el de la selectividad. Va toda la materia; los examinadores vienen de fuera y no saben nada de ti, de modo que se limitarán a aplicar sus criterios; te juegas mucho: entrar o no en la universidad, estudiar esta o aquellas carreras; tu realización personal y tu posición social. La nota te marcará. Si el examen estaba bien pensado y ponía a prueba los conocimientos que realmente necesita un universitario; si se corrigió con justicia y no hay sombra de prevaricación; si todos tuvieron las mismas oportunidades, la nota es significativa y el prestigio merecido.

Otros exámenes no se conciben como puerta de entrada. No asignan oportunidades, no crean estratificación. Parte de procesos internos, tienen que ver con ese afán introspectivo y de purificación y mejora que acompaña a tantos sujetos. Son una ocasión para la participación, la democracia, la toma de conciencia del conjunto y la implicación personal. No están concebidos como demostración, sino como oportunidad para el aprendizaje. Aunque se recurra a evaluadores externos y aunque no usen éstos un método especialmente participativo, el examen será parte de esta empresa introspectiva. «Necesita mejorar» y «progresó adecuadamente» serán sus calificaciones. Nada que lucir,

¹⁰² Sarah Banks, *Ethics, Accountability and the Social Professions* (New York: Palgrave Macmillan, 2004).

ni éxito, ni certificación, ni sello.

Son dos concepciones. A los primeros, todo este ejercicio de introspección se les antoja muy *flo*. Ellos necesitan del examen «de verdad» y creen saber que el ser humano sólo da de sí lo mejor cuando «siente el frío de la espada sobre su mejilla». La presión enorme de esta situación vuelve poco apetecibles los mismos para los de la introspección.

A esta distinción se sobrepone otra. Hay examen y es «de verdad». Te limitas a pasarlo, aprendes sus trucos, sólo quieres el galardón. Es una posibilidad. Lo vives como una ocasión, lo usas como acicate, palanca, excusa para poner en marcha procesos valiosos (incluida la introspección). Es otra posibilidad. El sello de calidad como estrategia de mercadotecnia, por un lado; el sello como oportunidad, por el otro.

Valgan, para este asunto, unas consideraciones del filósofo Michael Walzer sobre el sistema de exámenes para el acceso a los puestos del funcionariado en la China imperial. Debe saberse que los cargos eran, con mucho, la fuente más importante de prestigio social en la China posfeudal, pues el disfrute de un alto status se asociaba de modo preponderante a la acreditación de una alta puntuación. China era gobernada por una clase de profesionales, y cada miembro de esa clase tenía en su haber un certificado al mérito.

«Un largo proceso de rutina –escribió Walzer–, generado por una especie de colaboración entre los candidatos y los examinadores, condujo a la larga hasta la supresión de las cuestiones más especulativas. En cambio, los examinadores destacaban la memorización, la filología y la caligrafía, y los candidatos prestaban mayor atención a las preguntas de los antiguos exámenes que al significado de los libros antiguos. Lo que de manera creciente se ponía a prueba era la capacidad de prepararse para un examen. No puede haber grandes dudas acerca de que tal capacidad era examinada con exactitud...

La sustitución de la vida intelectual por la «vida de exámenes» –proseguía el autor de *Las esferas de la justicia*– es tal vez inevitable tan pronto como los exámenes se convierten en el medio principal de progreso social. Una vez que ello ha sucedido, no es seguro ya que el saco del emperador esté lleno de talentos... Después de todo, hay una amplia gama de capacidades humanas –muchas de ellas de relieve para, digamos, la administración provincial– que no son puestas a prueba por el estudio de los clásicos confucionistas. Incluso puede haber un profundo conocimiento intuitivo del confucionismo que no pueda ser examinado escribiendo un examen. Todos los exámenes de esta índole son de carácter convencional, y sólo a partir del contenido de la convención podemos decir que los candidatos exitosos merecen sus respectivos grados y que el régimen consiguiente de quienes ostentan grados constituye una meritocracia».¹⁰³

103 Michael Walzer, *Las esferas de la justicia. Una defensa del pluralismo y la igualdad* (México: Fondo de Cultura Económica, 1993), págs. 151 y 152.

11. LA CONSAGRACIÓN DEL DETALLE

No soy un anarquista encubierto, todo lo contrario. La cuestión es que los sistemas son (bastante) más importantes que antes. Lo que ocurre es que la mayoría de los sistemas están prendidos con alfileres y atascados en los detalles.

La idea central: departamentos antes reñidos entre sí deben estar en el mismo lado, reorganizarse alrededor de procesos esenciales que atraviesen –derriben– las barreras y fronteras verticales. Necesitamos ir más allá, analizar realmente la esencia de la nueva fontanería: sistemas que transformen la empresa. Nuestro (gran) problema: al pensar en «sistemas», ¿qué palabras se nos vienen a la mente? «Encorsetados». «Detalles». «Sequedad». «Meticulosidad». No tengo ningún problema con esas palabras...

O puede que sí lo tenga.

* * *

Son palabras de Tom Peters, tomadas de su libro *El círculo de la innovación*.¹⁰⁴ Este autor quiere sistemas y sabe que los sistemas dan importancia a los detalles y obligan a ciertos cumplimientos: «los detalles son esenciales», «cumplir los requisitos es (muy) importante». Está convencido, sin embargo, de que «los grandes sistemas son arte, belleza, elegancia, claridad y sencillez».

«A nosotros –escribe– (empresas/unidades), en una sorprendente medida, se nos conoce por nuestros sistemas, nuestros formularios, nuestras normas, nuestros procedimientos. No hay razón para que todos y cada uno de nosotros no podamos ser una obra de arte/belleza/elegancia/claridad. Analicemos el formulario/procedimiento con que usted trabaja ahora mismo. Redúzcalo en

¹⁰⁴ Tom Peters, *El círculo de la innovación: amplie su camino al éxito* (Bilbao: Deusto, D.L. 1998). He construido estos párrafos por yuxtaposición de oraciones que se encuentran en las páginas 274-276.

un 90%. Bien. Pero ¿parece «humano»? Es decir, ¿familiar?, ¿amable?, ¿elegante?, ¿artístico? Si no, tírelo. ¡Ahora!»¹⁰⁵

* * *

Este capítulo está dedicado a presentar algunos ejemplos de sistemas concebidos desde el lado izquierdo. Todos estos sistemas, unos grandes, otros pequeños, aman el detalle.

Un sistema de gestión es un «gran sistema». Dicta cómo debe administrarse una organización, toda ella o una parte de la misma (por ejemplo, la relacionada con la calidad). Orienta en las decisiones que se toman día a día, garantiza que las cosas se harán bien y, de tiempo en tiempo, puede ser usado como patrón o vara de medir.¹⁰⁶

La ISO 9001:2000 es un sistema de gestión. Puede que se halle en retirada, pero ahí está. Presentaré dos muestras de lo preceptiva que puede llegar a ser.

Se explorarán más adelante otras instancias de «pequeños sistemas» (epígrafe 11.2). Los sistemas de gestión de nuestras «poderosas corrientes de pensamiento y acción» dictan que las diferentes actividades y tareas han de ser desempeñadas de acuerdo con un método muy preciso y predeterminado, llámese norma, estándar, procedimiento, protocolo o de cualquier otro modo, en definitiva que todas estas tareas y actividades deben ser «sistematizadas». El nombre con el que alguien bautizó esta feliz «metodología» es el de «gestión por procesos».

* * *

Visito dos organizaciones que tienen el certificado de uno de los sistemas más populares y acreditados del mundo. Este sistema tiene fama de burocrático; se dice que obliga y prohíbe en exceso y que es muy reglamentista. «Encorsetado». «Detalles». «Sequedad». «Meticulosidad»... nos sirven las palabras de Peters.

Conseguir su certificado no es fácil: mucha preparación y mucho ajuste hacen falta. Quien lo tiene, lo hace valer. Es una distinción. Vemos, no obstante, que no todos los distinguidos lo viven de igual modo.

Cuando me encuentro con el primer directivo, no sé todavía que es un «hombre ISO». El mundo se divide –éste es su discurso– entre quienes usan

¹⁰⁵ El lector debe saber que he alterado a propósito la puntuación y el uso de las letras mayúsculas que hace Peters, por excéntrico y vinculado a un contexto que no es éste. Para que se haga una idea de mi mano correctora, reproduzco la última oración tal y como aparece en el original: «Si no... TÍRELO... ¡A-H-O-R-A!». A lo que, por cierto, añade: «(Se lo digo en serio)».

¹⁰⁶ Atiéndase a estas dos definiciones de sistema de gestión: (1) «Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos» (ISO 9001:2000). (2) «Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos» (modelo EFQM).

bien la norma y quienes no. Estos últimos sólo buscan el sello, pues, como garantía de profesionalidad y competencia, atrae financiación. No viven su filosofía; toman la norma como un adorno. Mal camino, una pura estrategia de márketing y poco más.

Ellos, en cambio, sí que se la creen. No es (sólo) ese sello que se exhibe en lugar bien visible. La norma es la justificación para llevar a cabo un análisis profundo, para remodelar, cambiar y «seguir» el trabajo que se realiza (la verdad, dice «monitorizar»). Un pretexto, un acicate, hasta la zanahoria que a veces hace falta.

—La calidad en nuestros servicios tiene nombres y apellidos, los de las personas de la organización. El único refuerzo que tengo es embarcarlos en un proyecto ilusionante y vivo de calidad que tiene, como final, una recompensa bien visible. Todo el mundo se sabe mejor preparado; se vive con la seguridad de que nuestros usuarios están mejor atendidos.

Ellos, todo esto, lo viven con intensidad. No son sólo los procesos y los procedimientos. La norma es una filosofía de gestión que lo impregna todo, se diría incluso que una filosofía de vida y de comportamiento, una filosofía que te anima, por ejemplo, a que seas amable con la gente o simplemente educado. La norma es coherencia, la norma es autenticidad. Todo. Una obligación moral (para con los usuarios) y una responsabilidad social (para con quien pone el dinero). Ellos sí que saben que la norma es mucho más que la letra, siempre vilipendiada: «hacer lo que se dice que se hace», «hacer lo que se anunció que se iba a hacer». Importa la música, importa el uso que hagas de la herramienta, importa quién eres tú.

Ellos saben dónde está el problema. Su diagnóstico es sencillo: los directivos, que sólo buscan captar nuevos fondos, no se lo acaban de creer. No se comportan como los lunáticos que debieran.¹⁰⁷ Ellos saben que no puedes imponer un sistema «por orden y decreto» y que, antes, hay que hacer mucha labor de motivación.

¿Es todo este asunto de los sistemas de gestión una importación de la empresa? Tal vez. Ese mundo, a él, no le resulta extraño, pues procede de ahí, aunque estudió luego Trabajo Social en la universidad. Tal vez, decía, pero quien busque el descrédito, tendrá que demostrar que existe una incompatibilidad de objetivos. Los préstamos son legítimos. La empresa también coge del mundo voluntario. ¿A qué, si no, todo eso de los «objetivos por valores», tan en auge en la actualidad?

Se dice que el sistema ISO es un corsé. Sí y no. Un corsé –advierte nuestro directivo– puede venir dado como indicación médica. Al principio puede parecer que aprieta en exceso, pero poco a poco lo vas adaptando a tu cuerpo y tus necesidades, incluso lo vas soltando. Llega un momento –asegura– en que

¹⁰⁷ Jack Welch, presidente y director de General Electric, dijo en una ocasión: «No te puedes comportar de un modo tranquilo y racional. Tienes que estar al borde del lunatismo». Cit. por Peters, *El círculo de la innovación*, op. cit., pág. 479.

ni cuenta te das de que lo portas.

Y prosigue. Los detractores no están bien informados. El sistema sólo te pide que haya orden, control, evaluación, verificación. Te pide que redactes, para todo ello, unos procedimientos, que lo hagas tú, de modo que serán *tus* procedimientos. La amplitud o estrechez la pones tú. Los objetivos, los indicadores, las metas son los tuyos. Ni tan siquiera te impone un plan estratégico. Los valores siguen importando. Sobre ellos descansa el mundo voluntario, de esto nada dice la norma. Etcétera. La defensa es enérgica y convincente.

—*El cambio, ¿ha sido a mejor?*, inquiera el investigador.

—Absolutamente, sin ningún género de dudas. Estamos todos mucho más motivados y nos sentimos partícipes de la puesta en marcha de un nuevo proyecto.

—*Pero ¿no os fuerza a un cambio demasiado radical? ¿No os llena de papeles?*

—No, la norma nos dio un lenguaje para lo que ya hacíamos. Teníamos demasiados papeles. Ahora hay menos y están más ordenados.

—*Veo, pues, que eres un gran defensor de la norma.*

—La norma nos ha valido. No soy un defensor de la norma. La organización no está al servicio de la norma, sino al revés.

El mundo se divide –ya lo vimos– entre quienes usan bien la norma y quienes no. Quien se resiste, es porque no conoce de verdad la norma.

* * *

Esta otra directiva, nuestra segunda entrevistada, conoce la norma y, no obstante, se resiste a ella. Aunque tiene la certificación, debe de ser de esas que la persiguen por puro interés. Quizá no conozca la norma suficientemente bien. No está, desde luego, al borde de ser una «lunática».

El sistema, tal y como está concebido, es –para ella– farragoso, un mal híbrido de los sistemas de calidad existentes. Ha quitado últimamente exigencias documentales, pero obliga todavía a un esfuerzo y una actividad excesivos. Se reforma a sí mismo, pero no se aleja mucho de la idea original.

—Tiene, admite nuestra directiva, un lado práctico, porque sistematiza todos los procesos.

—*¿Es esto bueno?*, pregunta el investigador.

—Es riguroso.

—*¿No es verdad que os ayuda a dar garantías y a que la explicación de lo que hacéis sea más clara y exacta?*

—Puede ser, puede ser.

Las respuestas son parcas pero insinuanes. No ha tomado ella este tren con entusiasmo, eso resulta evidente. «Nos subimos –reconoce– porque toca

hacerlo, porque la administración lo pide o lo premia, pero no sabemos más, ni cuántas paradas tiene, ni cuántos vagones lleva. No puedes perder el tren, eso sí que lo sabes».

La documentación, otra vez la documentación. Le preocupa. La visita que sigue me marcó. Entramos en el archivo, sala amplia, y comprendo enseguida el lugar que ocupa para la norma. Allí están todos los papeles de la justificación ordinaria de las subvenciones y contratos. Esto ya era mucho. Añádense los documentos requeridos por la norma. Son capas que se van poniendo, la una sobre la otra, no siempre consistentes. «El auditor vendrá –me dice– y en esta sala ha de estar todo lo que necesita. Sacará su tablilla y verificará que se está aplicando la norma. Detectará que aquel día dejé de rellenar una ficha y redactará una «no conformidad». Nada de lo que me diga me ayudará a entender mejor mi intervención social. Lo de la ficha –admitámoslo– no tiene ninguna trascendencia social».

Ya no escucho. Esta directiva me ha mostrado muchos documentos. Transcurridos meses, aún no me he liberado de la idea de que el archivo es la parte importante de una organización que funciona con la norma.

De vuelta al despacho, seguimos hablando de control, de que sólo se puede controlar lo que se conoce y se sabe, de la obsesión de tanta gente por que nada se le escape de las manos, etc. También de las medidas y de lo que significan. «La motivación –pone por ejemplo– no tiene ficha. Puedes tener una asistencia al curso del 85% o del 70%, pero no sabrás qué significa esto. Bajar a la realidad social no se mide. Se mide lo que se puede firmar».

Viene después un interrogante que parece importante:

—*¿Qué capacidad de decisión tengo yo?*, suelta al aire, sin esperar respuesta.

Sí, se siente maniatada, fatigada por reuniones repletas de detalle, con necesidad de que se vuelva a hablar, sobre todo, de la intervención social, de la dinámica de la misma, etc. «¿Estamos empleando nuestro tiempo en las cosas correctas?». Es para ella esto más importante que saber si las cosas se están haciendo correctamente.

Está a punto de concluir la entrevista. Nos despedimos con un punto de vista menos escéptico:

—*Cualquier cosa nueva, admite, cuesta. Es un método de trabajo y eso es bueno. También lo es que sea una fuente de información para los análisis. Rompe, en particular, con esa idea de que «nos juntamos y hacemos cosas». No es lo que se me ocurre cada día. Igual la norma, sentencia, es el mal necesario.*

11.1. LA MARCA ISO

La obra del legislador es vasta. Tomaré sólo dos muestras del sistema de gestión ISO 9001:2000. Nos interesa su empeño en que todas las actividades

deben ser seguidas, medidas, analizadas y mejoradas; también sus requisitos de documentación y registro. Presento en lo que sigue sus apartados 8 y 4.2, por este orden.

11.1.1. Medición, análisis y mejora

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis, control y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

No basta con que se haga un seguimiento, medición, análisis y mejora. Todo ello debe ser –palabra mágica– planificado. La organización deberá determinar de antemano qué métodos aplicará (sin olvidarse de las técnicas estadísticas, que parecen venir aconsejadas) y el alcance de su utilización. Los métodos, al menos para seguir la satisfacción del cliente, son «los métodos para obtener y utilizar dicha información».

¿Qué es lo que se debe seguir y medir? Uno está tentado de contestar que todo, la satisfacción del cliente por supuesto, los procesos¹⁰⁸ y el producto¹⁰⁹, es decir «todo».

¿Cuál es el instrumento principal de este seguimiento? La auditoría interna. Es trascendental. A intervalos planificados, con predeterminación de los criterios, alcance, frecuencia y metodología, siguiendo un procedimiento que fije responsabilidades y requisitos *para todo* (es un modo de abreviar). Así debe hacerse.

La auditoría buscará las conformidades (en realidad, las no conformidades); con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización. Verificará que el sistema de gestión de la calidad se ha implementado y se mantiene de manera eficaz. Producirá correcciones, sin demora injustificada.

Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

La liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente. Nunca, nunca, nunca deberá entre-

¹⁰⁸ Vemos aquí la «semilla» de la que hablaba. La organización debe seguir y medir los procesos. El párrafo que sigue debe leerse sin distracción: «La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto» (punto 8.2.3).

¹⁰⁹ «La organización ha de medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas». Esto es, debe realizarse cuando un día se dijo que se haría.

garse un producto que no sea conforme con los requisitos. Para no depender de las personas y sus fallos, la organización deberá contar con un sistema que identifique y controle esa conformidad, un sistema que, por lo tanto, prevendrá su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y las autoridades relacionadas con todo ello deben estar definidos en un procedimiento –cómo no– documentado.

¿Qué hará la organización ante un producto no conforme? Tomará acciones para eliminar la no conformidad detectada. Autorizará su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente. Impedirá el uso o aplicación originalmente previsto. Una de estas tres cosas puede hacer, pero lo importante, lo realmente importante, es que, se haga lo que se haga, deben tomarse registros de la naturaleza de las no conformidades, de cualquier acción tomada posteriormente y de las concesiones realizadas.

Viene a continuación el análisis de datos. El lector que llega a este punto, tiene la sensación de que poco queda por decir, y de hecho el legislador se muestra parco. La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar (como se ve, nunca es suficiente con «mostrar») la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados como resultado del seguimiento y medición y los que proceden de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El legislador, quizá falto de ímpetu, calla sobre quién deberá hacer este análisis, cuándo, con qué métodos y técnicas, dónde y de qué manera deberán quedar registrados todos los procesos mentales y las conclusiones de ese análisis. Hágase análisis, pero no dice cómo. Falta la planificación. Hágase análisis, pero ¿cómo demostrar que se ha hecho y, aunque no sé si importa, que se ha hecho bien y ha dado sus frutos? Falta la planificación. El legislador, que nos llevó de la mano, nos deja sueltos.

Por último, la mejora, que no es mejora, sino «mejora continua». El ejercicio físico, cuando no es regular, sirve de poco. La mejora ha de ser continua: continuamente hemos de estar mejorando. La política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección, todo ello –y no es poco– está pensado para la mejora continua.

Algo no va bien, hay un objetivo que no se cumple, una responsabilidad que no se asume, un proceso que todavía queda confuso. ¿Se corrige y ya está? No. Se le llama «no conformidad», pues sucede de un modo que no se conforma o ajusta con lo establecido, planificado y predeterminado. Se busca no una solución, sino una «acción correctiva», y no cualquiera, sino una que sea «apropiada a los efectos de las no conformidades encontradas». Se estará entonces en condiciones de corregir esa no conformidad... siempre y cuando se sigan los requisitos que figuren en el procedimiento escrito que previamente se haya aprobado.

—*Es la organización quien lo redacta, así que elige sus ataduras. El legis-*

lador no tiene por qué presuponer que todo el mundo querrá grilletes y abundancia de formularios.

Ciertamente, pero la cuestión no es quién hace las leyes, sino hasta dónde llegan las leyes. Y las leyes, los requisitos, lo invaden todo. Revisa las no conformidades, sin olvidarte de las quejas de los clientes; determina las causas de las no conformidades; evalúa la necesidad de adoptar acciones para asegurarte de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir *nunca* (esta última palabra, lo admito, la añade mi yo malicioso); determina (gusta la palabra) e implementa (casi tanto como ésta) las acciones necesarias; registra los resultados de las acciones tomadas; revisa las acciones correctoras. Haz todo esto, y alguna otra cosa que se te ocurra (la innovación y el celo son bienvenidos), pero hazlo de acuerdo con unos requisitos. Estarán archivados o bien a la mano de todos. Cógelos o manda que te los traigan. Empieza por el principio y sigue hasta el final. Si no fuiste muy reglamentista, mejor para ti. En cualquier caso, que no deje nunca de dar la impresión (de darte la impresión) de que estás siguiendo un procedimiento pautado, objetivo y externo, porque esos atributos son los que lo hacen fiable.

Se te ocurre ahora que todo esto es mucho trabajo. Lo es. Cumple bien con tus desempeños y tendrás pocas no conformidades. Prevé –la prevención, otra palabra mágica. «La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de las no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia». ¿De cualquier manera? No: de acuerdo con un procedimiento documentado que define los requisitos para... Etcétera.

11.1.2. Documentación

¿Ha de extrañar, tras lo visto, que el legislador atienda los requisitos de la documentación? ¿Hablará de la responsabilidad de la dirección, de la gestión de los recursos y de la realización del producto? Sí, pero no sin antes fundar una obligación de documentos.

¿Qué documentos, pues? Las declaraciones «documentadas» de una política de la calidad y de sus objetivos, un manual de calidad, los procedimientos «documentados» requeridos por la norma, los documentos que necesita la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos y los registros requeridos por la norma. ¿Pocos, muchos? He oído muchas quejas y temores. El legislador siempre se tienta las ropas. Al final –añade– todo dependerá en realidad del tamaño y actividad de la organización, de la complejidad de sus interacciones (se salvan, al parecer, las organizaciones pequeñas) y de la competencia del personal (que nadie se relaje: ¿y si fueran su escasa preparación y sus pocas ganas de trabajar las que en realidad protestaran ante tanto papel?).

El manual de calidad es documento de mucha entidad. Nadie podrá dejar de tenerlo. Deberá informar sobre el alcance del sistema de gestión de la calidad, con detalles, justificar cualquier exclusión, incluir los procedimientos «documentados» establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia

a los mismos, y describir la interacción de los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El resultado es «muchos documentos». ¿Quién los controlará? El procedimiento «documentado». No ésta o aquella persona, sino *el* procedimiento. Definirá éste los controles que deben existir, controles para todo. Para aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión; para revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente; para asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos; para asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso; para asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables; para asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución; para prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón. No hay más, eso es todo. ¿Poco, mucho?

Están, por supuesto, los registros. Faltan los registros. «Los registros –dicta el legislador– deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento «documentado» para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros. ¿No lo entiende? No se culpe. El asunto no es sencillo, la calidad es muy exigente. ¿Está en contra de tanto detalle? No se culpe. Su organización buscará la causa de su no conformidad.

Uno no sabe si la documentación es guía, identidad, referencia o prueba judicial. ¿Para quién está pensada? ¿Para los presentes o para quienes vendrán en el futuro, para que gracias a ella, con sólo unas horas de lectura, dominen su nueva organización? ¿Para revisar todo lo hecho hasta encontrar, como sabueso que sigue todas y cada una de las pistas, en qué se falló o qué se hizo mal? ¿Para tomar decisiones *con datos* «documentados»? ¿Para el auditor, para demostrarle que todos los requisitos fueron cumplidos? ¿Para usarlos en una alegación, cuando te nieguen una subvención o te desacrediten en la prensa? ¿Para impresionar? Lo cierto es que el documento reemplaza y acalla el testimonio, la presunción, la pericia, la confesión y el monumento.

11.2. CONSTRICCIÓN

Todos contamos historias. Atendamos a las que siguen. Las he encontrado en la obra de dos miembros del partido de la calidad (lado izquierdo).

Al salir todas las mañanas es habitual –nos cuenta el primero de ellos– que nos toquemos los bolsillos para comprobar que no se nos olvida nada. Esta comprobación la repetimos casi con compulsión, y aún así se nos olvidan cosas. Nuestro control no es bueno y es caro, porque lo repetimos varias veces.

Si dispusiéramos –concluye este autor– de una lista y la repasáramos antes de salir, seguro que no nos dejábamos nada. Es más, podríamos entregar nuestra chaqueta a un tercero y pedirle que hiciera la comprobación. El control sería perfecto.

Esta historia puede ser llamada «la obsesión por el control» o, alternatively, «un ejemplo de calidad y buen hacer». La comunidad de quienes están hoy introduciéndose en (o sabiendo de) la política de la calidad debe decidir si desea parecerse al cauteloso y sistemático individuo de la historia o no; si su visión del orden es ésta u otra; si el precio del control le compensa o no, etc. «En las empresas es igual –concluye nuestra fuente de inspiración–. El control generalmente no sistematizado y ejercido directamente por los jefes suele tener grandes deficiencias». ¹¹⁰

«Ahora bien –prosigue este autor–, no es fácil establecer un buen control sistematizado sin una adecuada planificación... la Planificación y el Control son inversamente proporcionales... donde hay una buena planificación el control es menos costoso y más sencillo».

Otra historia, referida ésta al «proceso de levantarse por las mañanas». La cita es literal:

«Una vez pondré el despertador y otras no. Las horas serán diferentes. Algunos días me afeitaré, otros no. Puedo conseguir resultados parecidos, «estar presentable en el trabajo y en buenas condiciones físicas», pero el camino que tomo puede variar cada día según varios factores.

En cambio, si un día decido establecer un «procedimiento de levantarme», querré decir que haré las cosas de una manera específica, siempre las mismas cosas con los mismos utensilios, desde que me despierto hasta que salgo de casa para ir al trabajo». ¹¹¹

De nuevo, disponemos de dos opciones. ¿Es «orden neurótico» u «orden necesario»? ¿Nos complicamos la existencia o, al contrario, se nos hace ésta más fácil gracias a estos procedimientos?

No puede olvidarse, desde luego, que los ejemplos referidos buscan la simplicidad a propósito y que por ello acuden a actividades muy cotidianas. Es fácil contestar «¡Obsesión por el control! ¡Orden neurótico!» a la vista de las mismas, pues pocas son las personas que estarían dispuestas a ajustar su vida a una lista de control y a un procedimiento como los referidos. Cuando se piensa en organizaciones grandes y en actividades complejas, la respuesta deja de ser fácil y automática.

El interrogante, no obstante, sigue siendo útil. ¿Instaura el tiempo de sistemas un orden neurótico o un orden necesario? ¿Son los sistemas dominantes

¹¹⁰ Mario A. Fernández, *El control, fundamento de la gestión por procesos, y la calidad total*. Madrid: ESIC, 1996, pág. 58.

¹¹¹ En el sitio web de ONG con Calidad, en respuesta a la pregunta 35 (¿Qué diferencia hay entre procesos y procedimientos?). En: <http://www.ongconcalidad.org/preguntas.htm#>.

pura obsesión por el control?

11.2.1. Sistemas para las tareas

¿Qué hacer? ¿Cómo? ¿Cuándo? Los que se encuentran en la primera línea piden facilidades. No todos, no siempre. Se imaginan a sí mismos funcionando de un modo casi automático, sin fugas de energía, sin dudas ni vacilaciones, con la seguridad del que domina y sabe que no se está dejando nada por hacer. Hay que admitirlo, la obediencia es reconfortante, sobre todo, cuando no lo es a personas, sino a normas. No es el miedo a la libertad; más bien, la necesidad humana de rutina y seguridad. Cuando todos los actores implicados se atienen a una norma, la coordinación de sus actividades es más fácil. Ningún cliente puede entonces alegar un trato peor, pues la norma garantiza la equidad.

El sistema disciplina y produce uniformidad. A los ángeles no acostumbra a ocurrirles. No tienen alteraciones de humor, no salen de noche. En los días malos (que no tienen) no desempeñan peor sus tareas; sus informes y registros no llevan la huella de sus malestares y problemas. Ellos no necesitan que les pauten la vida.

El sistema asegura que nada que sea necesario o relevante dejará de ser hecho. Nadie queda libre de un fallo o un olvido, ni los jueces de instrucción, ni los trabajadores sociales. Muchos detalles, muchos pasos, muchos documentos a rellenar, muchos permisos que solicitar, muchas noticias que dar. Si no quieres fallos, pide (o hazte) una lista.

El sistema presenta una ventaja adicional. Su transmisión es automática. La persona que viene de nuevo aprende enseguida. «Nosotros hacemos las cosas de esta manera. Toma, léete este papel». Hace fácil la integración laboral. Los directores pueden mover al personal de la casa. El aire nuevo y el cambio evitan la quemadura y la saturación. La norma traerá frescura, reciclaje.

* * *

Zeithaml, Parasuramen y Berry tratan esta cuestión en su libro.¹¹² Las normas de calidad son fundamentales: «La conversión de las percepciones de los directivos en normas específicas que aseguren altos niveles de calidad en el servicio –escriben ellos– depende del grado en que las labores o tareas que deben ser realizadas puedan ser normalizadas, es decir, convertidas en actividades rutinarias» (pág. 89).

¿Quién puede oponerse? Los autores saben que muchos. Las objeciones que señalan se parecen mucho a las de mis entrevistados más escépticos: «Algunos directivos y ejecutivos –nos cuentan– creen que los servicios no pueden ser normalizados: aducen que la prestación de un servicio realizado a la medida de cada cliente es esencial para lograr un alto nivel de calidad en el servicio. En cierto sentido, perciben que normalizar las tareas lleva consigo la despersonalización».

112 *Calidad total en la gestión de servicios, op. cit.*

zación del servicio, lo que lo hace menos efectivo, algo que no es coherente con los mejores intereses del cliente» (págs. 89-90).

Su respuesta es razonable. Separan lo rutinario del resto e insisten en que tal operación deja más energía y tiempo para lo genuinamente individual: «En realidad, muchas de las labores que lleva consigo un servicio son rutinarias (como las necesarias para abrir una cuenta corriente o las establecidas por ley para las labores de fumigación) y, en consecuencia, para ese tipo de tareas es fácil establecer y cumplir eficazmente normas estándar y cumplir con ellas. Si los servicios se diseñan a la medida de cada cliente (por ejemplo, administración de valores o urbanización de propiedades), en apariencia es más difícil establecer normas específicas para determinadas tareas (como, por ejemplo, las relativas al tiempo que se debe dedicar al cliente). Sin embargo, aun en las áreas caracterizadas por un diseño muy a la medida de cada cliente, siempre es posible –aducen los autores– normalizar algunos aspectos del servicio. Los médicos y los dentistas, por ejemplo, pueden (y lo hacen) establecer normas estándar para los aspectos repetitivos y no técnicos del servicio, como son la revisión inicial, el cobro de los servicios, la toma del peso y temperatura de los clientes. Al delegar esas labores rutinarias en sus asistentes, los médicos y los dentistas pueden dedicar mayor tiempo a las áreas más especializadas del servicio: el diagnóstico y el cuidado del paciente» (pág. 90).

Los autores se sirven del ejemplo de una famosa empresa de servicios financieros: «En American Express, el proceso tiene todas las características de un clásico estudio de ingeniería en el área industrial. Se subdividieron las operaciones en elementos más pequeños, se midió el tiempo que llevaba la realización de cada uno, se establecieron las normas estándar para su ejecución y se definieron las formas en que podían ser cumplidas» (pág. 93).

Algunos de mis entrevistados sueñan con esto. Ellos, más de cien directivos de esa gran empresa, definieron cuatro categorías de clientes: compradores de cheques de viaje, vendedores de cheques (bancos), comerciantes que aceptan los cheques y agentes intermediarios que reembolsan los cheques a los comerciantes. Nosotros, actores del mundo voluntario, también ganaríamos con una clasificación de este tipo: la claridad de mente resultante nos ayudaría a tratar a cada uno en función de sus características, de lo que espera de nosotros y de lo que realmente necesita. A veces nos empeñamos en meter a ciertas personas que se acercan por aquí, sin ningún sentido, en procesos largos y conflictivos. Consumimos demasiados recursos, no solucionamos nada, empantanamos las situaciones y, encima, proyectamos al exterior la impresión de que no obtenemos logros.

Ellos definieron los cincuenta servicios distintos que se ofrecían a los clientes y determinaron cuánto tiempo llevaban esas labores en ese momento y el tiempo ideal que debían tardar, de acuerdo con la óptica de los clientes. Nosotros también deberíamos hacer algo parecido, ¿por qué no? Ellos diseñaron trece nuevos modelos de cartas, lo que descargó de trabajo al centro de procesamiento de textos e hizo que el tiempo de respuesta a las solicitudes escritas de los beneficiarios de tarjetas se redujera de dieciséis a diez días. Nosotros también encontraremos la manera de abreviar nuestros informes, registros, co-

municaciones, etc.; al hacer todo esto más fácil, dispondremos de más tiempo para el resto de nuestras tareas.

Hay otro asunto: la coordinación de tareas. Es (supone) dominio del futuro. Sé lo que hará mi colega; sé qué hará este departamento o aquél, qué puedo esperar de los de la puerta de al lado y los del piso de arriba. No lo sé por mis artes adivinatorias o porque nos conozcamos bien y me baste con mirarles a los ojos; tampoco por el peso de la costumbre y de todos los acuerdos implícitos que hemos ido firmando, aquí en la mesa de trabajo y abajo en la sala del café. Lo sé porque está por escrito, negro sobre blanco. Cuando la incertidumbre me embarga, voy al manual de procedimientos y me recompongo. Comparto la maravilla del orden en el mundo.

La coordinación es también «no marear» al cliente y conducirlo bien, de una manera lógica y secuencial, a través de todos los pasos de su –pongamos por caso– tratamiento de desintoxicación. Las palabras mágicas «itinerario» (siempre «individualizado», nunca «individual») y «ruta» son la señal de una solución. Tal coordinación es más fácil cuando todas y cada una de las tareas implicadas están sometidas a norma.

11.2.2. Sistemas para los profesionales

¿Son de aplicación los párrafos anteriores para el trabajo de los profesionales sociales? En parte sí, queda claro. Hasta que llega el momento, cuando menos, del «diagnóstico y el cuidado del paciente» (así lo afirmaban, para médicos y dentistas, Zeithaml, Parasuramen y Berry). Hagamos fácil todo lo que le antecede y, a partir de ahí, ellos actuarán del modo como les dicta su profesión, esa es la idea.

Demos ahora un segundo paso. Sabemos que una característica importante de la formación de los profesionales es la «práctica repetitiva» para provocar «un reflejo automático». Tan automático, de hecho, que un cirujano cardiovascular puede llegar a tener una serie de «recetarios» quirúrgicos en los cuales hay una lista, incluso para las operaciones «complejas», de los pasos esenciales en forma de cadenas de 30 o 40 símbolos en una misma hoja, para revisarla mentalmente en minuto o minuto y medio varias veces a lo largo del día previo a la operación.¹¹³

Esta lista del cirujano es también un sistema, pero está dictado por lo que éste aprendió en la universidad, por su experiencia y su buen hacer y por todo lo que lee en las revistas profesionales de su especialidad. Independientemente de lo normalizados que estén esos conocimientos y habilidades, su complejidad garantiza que quede una autonomía considerable en su aplicación. No hay dos profesionales –ni cirujanos, ni ingenieros, ni trabajadores sociales– que los apliquen de la misma manera. Hacen falta muchos juicios personales.

El partido de la calidad (lado izquierdo) no soporta esta inseguridad. Sabe que la «norma-norma», más explícita y homogénea, y más relacionada con las

113 Tomo esta información del libro, ya citado, de Henry Mintzberg, *Mintzberg y la dirección*, pág. 206.

necesidades y visiones de la organización, cumple mejor su cometido. Pauta la decisión e iguala los resultados, algo imposible para esa otra norma que viene dictada por los conocimientos y habilidades profesionales. Inconcreta y más parecida a una tradición que a un texto jurídico o a un manual de instrucciones, esta «norma» no merece su nombre.

El partido de la reticencia sabe que la norma-norma no es fácil, y menos cuando se quiere la tipificación precisa: «Los mismos procesos de trabajo –escribió Mintzberg– son demasiado complejos para ser normalizados directamente por los analistas. Uno no tiene más que imaginarse a un analista de estudios de trabajo siguiendo a un cardiólogo en sus vueltas o cronometrando las actividades de un profesor en clase. De igual modo, los *outputs* del trabajo profesional no se pueden medir fácilmente y por tanto no se prestan a la normalización. Imagínese a un planificador tratando de definir una cura psiquiátrica, la cantidad de cosas que se aprenden en una clase o la calidad de una auditoría contable».¹¹⁴ Para los escépticos seguidores del partido de la reticencia bastaría con que los cuerpos profesionales hicieran bien su labor y apuntalaran la identidad y el saber de sus comunidades.

¿Qué decir? ¿Cuál de los dos partidos lleva razón?

Hay, desde luego, espacio para la norma. Muchas organizaciones profesionales ofrecen a sus empleados clasificaciones de situaciones con las respuestas asociadas; repertorios de soluciones para contingencias tipificadas, las más importantes, habituales, conocidas o significativas; programas estándar entre los que escoger. Con su ayuda, el profesional tiene dos tareas básicas: (1) categorizar o «diagnosticar» las necesidades del cliente en función de una de las contingencias, que indica el programa estándar a aplicar, y (2) ejecutar ese programa. Este encasillamiento simplifica mucho las cosas; es también lo que hace posible que cada profesional trabaje de una forma relativamente autónoma.

La norma es una ayuda; una vez interiorizada, desaparece; se disuelve en el flujo de nuestro automatismo. Deja entonces de constreñir y se vuelve la garantía de nuestra libertad (pues, sobre ella, es posible la innovación; pues, gracias a ella, tiene sentido un acto de libertad: «conozco la norma pero no la aplico; tengo buenas razones para ello»). (Tal vez una norma de este tipo es ya una norma «del lado derecho»).

Estos sistemas, sin embargo, dan tanto cuanto quitan. Son útiles mientras sus organizaciones y los profesionales mismos no se concentren en la innovación de las soluciones a nuevos problemas, sino en la aplicación de programas-tipo a problemas bien definidos. Los sistemas son los hijos legítimos de la preocupación por la seguridad: ofrecen a los profesionales caminos hollados y soluciones que han sido probadas y son exactas. Producen, en contrapartida, una aversión natural a lo nuevo. El diagnóstico completamente abierto –el que

114 Mintzberg, *op. cit.*, pág. 207.

115 Estos últimos párrafos han sido redactados de nuevo con la ayuda de Mintzberg, *op. cit.*, págs. 207 y 208.

busca una solución creativa para un problema único— requiere de otras soluciones.¹¹⁵

11.3. LOS OBJETIVOS

¿Vienen estos sistemas asociados a objetivos? No necesariamente, pero ocurre a menudo. Estos objetivos pueden delimitar un tiempo para ciertos logros (por ejemplo, «tres meses para que el cliente esté en condiciones de entrar en el programa terapéutico») o para emitir una respuesta («contestar a las reclamaciones en el plazo máximo de una semana»). Pueden tener que ver con contingentes a tratar («diez casos a la semana») o con metas a conseguir («que el 30% consiga un empleo»); también con una enumeración de tareas que deberán quedar realizadas dentro de un plazo.

Cuando esto ocurre, todo parece más concreto. Se dispone, de nuevo, de una vara de medir (como ya vimos que ocurría con los indicadores de calidad). Te piden que hagas 10 y lo consigues; buen trabajo, excelente. Sin esa marca-cate, podías haber hecho menos bien, una cantidad menor de bien.

Te piden que hagas diez y tú, indolente, escrupuloso, concienzudo, torpe, incompetente, perfeccionista o maniático, sólo muestras evidencias de seis logros. Eso no es calidad. Tu jefe no quiere tus explicaciones. Todo lo que le interesaba lo tiene en su estadillo. Puedes, podías, los demás lo hacen, está demostrado que se puede. En esas condiciones, no cumplir con el objetivo es, además de una mancha para la organización («dijo que haría lo que no ha hecho»), un acto de desconsideración para con unos clientes que todavía aguardan el bien que se les debe y que, irritados y molestos por la espera, ya nunca volverán a depositar su confianza en ti (exageraciones aparte, claro está).

Objetivos, pues, pero no cualesquiera. Deben satisfacer estos requisitos. Para empezar, han de estar basados en las demandas de los clientes. La rapidez en la respuesta puede parecerles más importante que elegir entre opciones, o al revés. Tu criterio y preferencia pueden no ser los suyos. Estudia a tu cliente y atiende con interés sus quejas.

El segundo requisito es que estos objetivos deben ser específicos. Nada de «lograr la mejora de la autonomía de los jóvenes», porque eso es vago e indeterminado. Mejor fijar cuántos jóvenes deberán concluir con aprovechamiento un curso, cuántos ingresar en un programa de rehabilitación, cuántos no reincidirán. Por otra parte, ¿qué es «autonomía»? Mejor si haces de ella un concepto operativo, con su definición muy precisa, sus propiedades, los indicadores para su medición, etc. Te dotas de objetivos específicos y los cuantificas. «Lograr que, en la escala de Muldolf (g), el 75% de quienes, en el momento del ingreso se hallaban por debajo de 3, cuatro meses después, den una puntuación por encima del 7». Esto ya es otra cosa.

Más condiciones. Deben ser aceptados por los empleados, quienes cumplen las normas de manera coherente sólo si entienden y aceptan los objetivos,

y deben ser realistas, aunque no tanto como para que dejen de representar un desafío. Deben, por encima de todo, ser metas que son medidas y revisadas regularmente, para lo cual se necesita un sistema de control y seguimiento de la calidad en el servicio muy elaborado.

* * *

Algunas de las organizaciones que he visitado funcionan de este modo. Los objetivos específicos (numéricos) que yo pude revisar, estaban integrados en los mismos formularios. Muchas empresas funcionan de este modo. Las administraciones públicas se dicen a sí mismas que deberían funcionar de este modo. De un modo, todo hay que decirlo, que no goza de consenso universal en el mundo de la empresa.

Estamos ante la gestión basada en objetivos, vinculados o no a resultados. Una organización dependiente de las Naciones Unidas define la evaluación de resultados como «una estrategia o enfoque de gestión mediante la cual una organización se asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de resultados claramente definidos. La gestión basada en resultados provee un marco coherente para la planificación y la gestión estratégicas, al mejorar los aspectos de aprendizaje y de responsabilidad. Es también una estrategia amplia de gestión dirigida a lograr cambios importantes en el modo en que los organismos funcionan, siendo fundamental la mejora del desempeño y el logro de resultados, al definir de manera realista los resultados que se espera obtener, siguiendo el progreso hacia el logro de los resultados esperados, integrando las lecciones aprendidas en las decisiones de gerencia y presentando informes sobre el desempeño».¹¹⁶

Impresionante. El partido de la reticencia debería olvidarse de sí mismo por unas horas y vivir la fascinación que produce la coherencia perfecta. Sólo una experiencia de este tipo le permitirá ponerse en la piel de su contrincante.

No es fácil que lo consiga. Sabe que, casi desde el comienzo, este enfoque recibió críticas en el mundo empresarial. Sabe que uno de los gurús de la calidad, Edward Deming, detestaba los objetivos (véase el capítulo 4). Conoce estas críticas y otras. Intuye que cuando una organización proporciona tasas de éxito en todos los objetivos que son del 95%, del 90%, del 85% es que algo ha ocurrido. Sabe que «la evaluación tal y como se pretende obliga a fijar objetivos muy (demasiado) concretos»; que «por muy detallada que sea la relación de objetivos, ésta es esencialmente estática, o sea, que no es más que una serie de proposiciones»; que «con objetivos y descripciones de tareas pre-establecidos, poco peso se puede conceder a las opciones abiertas que no se han contem-

116 PNUD, *Manual de seguimiento y evaluación de resultados* (New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]; Oficina de Evaluación, 2002), págs. 9-10.

117 Todas estas frases están entresacadas de un artículo que vuelvo a usar inmediatamente a continuación: Harry Levinson, «La dirección por objetivos: ¿objetivos de quién?». Apareció por primera vez en la *Harvard Business Review*, en el número de julio-agosto de 1970, pág. 124-ss.: «Management by whose objectives?». He manejado una traducción de Ediciones Deusto, en *Harvard Business Review (en español)*.

plado en la descripción del trabajo o en la de los objetivos»; que «los resultados en muchas ocasiones dependen de otros».¹¹⁷

El partido de la reticencia lee con gusto descalificaciones como la que sigue: «Cuanto mayor sea el énfasis en medir y cuantificar, es más probable que se sacrifiquen los elementos sutiles, no cuantificables, que contiene un determinado trabajo. La calidad de los resultados frecuentemente se pierde ante las cuantificaciones».

Seguirá con atención cualquier ejemplo –como el que sigue– que le dé la razón. Lo que se narra a continuación lo ha vivido en carne propia; lo ha visto, por lo menos, en otras organizaciones, en amigos y conocidos; lo teme, eso es seguro:

«Una empresa manufacturera que fabrica productos de alta calidad y prestigio y viene respaldada por una reputación de servicio y atención al cliente, ha instituido un programa de dirección por objetivos. Está bien diseñado y ha contribuido mucho a clarificar los objetivos individuales y los resultados de la organización. Es un componente importante del estilo de dirección profesional de la empresa, del cual ha resultado un crecimiento nada desdeñable.

Pero se ha puesto en movimiento –advierte Levinson– un proceso interesante y en última instancia destructivo. Los directivos están comenzando a preocuparse porque, cuando preguntan por qué no se ha hecho tal o cual cosa, escuchan la siguiente respuesta: «Eso no figura entre mis objetivos». Se quejan de que el servicio al cliente se ha deteriorado. La sutil meta de «mejorar el servicio al cliente», es casi imposible de medir. Por consiguiente hay una fuerte concentración en las sub-metas que sí se pueden medir. De este modo, el tiempo dedicado a cada cliente, el número de visitas a clientes y cosas semejantes, se usan como guías para juzgar los resultados. Mientras menos tiempo se dedique al cliente y haya menos reclamaciones el director de servicio cumplirá mejor sus objetivos. Estará reduciendo los costos y aumentando los beneficios, y matando el negocio. Y lo que es peor todavía, estará odiándose a sí mismo».

12. EL LADO IZQUIERDO DE LA CALIDAD

Necesitamos saber más de ese lado izquierdo y de su racionalidad. Repasemos, para ello, el trabajo de uno de los promotores de la calidad en España.

Jaume Garau conoce la calidad como pocos. Los conceptos y las prácticas de los sistemas de gestión de la calidad, dirá él, «introducen en la práctica diaria la racionalidad empírica: hay que planificar los procesos y los resultados que se quieren obtener, desarrollar la tarea como se ha planificado, comprobar y evaluar la tarea realizada y por último, actuar en consecuencia».

«Uno de los factores determinantes para mejorar una organización –prosigue Garau– consiste en mejorar los procesos clave. Aquellos que entendemos son imprescindibles para cumplir bien con la misión que la organización tiene. Una organización tendrá que aprender a mejorar de una manera controlada, sistemática y permanente, en oposición a una manera intuitiva, a sopetones y sin ninguna seguridad en los resultados a obtener.

Aquellas organizaciones que todavía no han iniciado sus procesos de mejora –ésta es su recomendación– tendrán que pasar de una gestión «familiar» intuitiva y personalista, a una manera «universal» y estandarizada. Las organizaciones que buscan la excelencia están estandarizando su gestión y haciéndose más transparentes.¹¹⁸

Si se reparten sus nociones en dos columnas, queda un cuadro como el que sigue:

118 Jaume Garau, *Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales* (Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; Barcelona: INTRESS: Institut de Treball Social i Serveis Socials, 2005), págs. 5-7.

EL LADO IZQUIERDO

controlada
sistemática
permanente
«universal»
estandarizada
transparente

EL LADO DERECHO

intuitiva
«a sopetones»
sin ninguna seguridad en los resultados
«familiar»
intuitiva (bis)
personalista

El científico político Aaron Wildavsky (1930-1993) escribió unas palabras que, organizadas del mismo modo, nos ilustran bien estas dos aproximaciones. Wildavsky, a diferencia de Garau, no tenía una especial querencia por el lado izquierdo, más bien al contrario:

«La planificación no se defiende en realidad por lo que hace, sino por lo que simboliza. Se entiende que la planificación, identificada con la razón, constituye la mejor manera de aplicar la inteligencia a los problemas sociales. Se supone que los esfuerzos de los planificadores son mejores que los de otras personas porque dan lugar a propuestas políticas que son sistemáticas, eficientes, coordinadas, consistentes y racionales. Son palabras como éstas las que expresan la superioridad de la planificación. La virtud de la planificación es que incorpora normas universales de elección racional».¹¹⁹

EL LADO IZQUIERDO

sistemática
eficiente
coordinada
consistente
racional

EL LADO DERECHO

sin orden ni concierto
derrochadora
atropellada
contradictoria
no razonable

* * *

Soy un científico social. Conozco bien los debates sobre los límites de la ciencia como método de conocimiento. En mi trabajo, me esfuerzo por ser ordenado y razonable. Mis modestos méritos investigadores se asientan en la dura roca de la ciencia, pero también, y quizá sobre todo, en la blanda arena de la intuición y la imaginación. Michael Polanyi (1891-1976), un químico, filósofo y economista de origen húngaro afincado en el Reino Unido, nos enseñó que lo mismo les ocurre a los científicos «de verdad»; es más, que sin esas cualidades, no habría ciencia. Cuando leo sobre las excelencias de una ciencia de la gestión y veo que se les pide a los gestores que procedan como lo hace un inexistente e ideal, imposible, científico, no dejo de sorprenderme.

119 Cit. en págs. 18 y 19 del libro de Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconciling Roles for Planning, Plans, Planners* (New York: Free Press, 1994); para la confección del cuadro se ha tenido en cuenta otra cita de sus trabajos, pág. 189.

Compruebo, no obstante, cómo muchos de mis entrevistados y otros tantos conocidos, se sienten fascinados con esta perspectiva. Son trabajadores y entusiastas, y han hecho una apuesta personal muy seria a favor del mundo voluntario; honrados, inteligentes, a menudo representan lo mejor de sus organizaciones. ¿Qué les ha sucedido? ¿Cómo explicar una fe en la ciencia que muchos de los científicos han abandonado?

La racionalidad de la que se habla es un tipo de racionalidad. Ser «racional», de acuerdo con ella, significa hacer hincapié en una forma de razonamiento estrictamente lógica, explícita y analítica, básicamente lineal; ser racional significa que la mente se impone a la materia. Todo tiene que resolverse por adelantado, con base, idealmente, en cálculos numéricos.

Existe, desde luego, otra forma de pensamiento. Se le asignan palabras como «intuición» y «juicio»; es inaccesible a nuestras mentes conscientes («racionales»); en su funcionamiento no es ni lineal ni analítica. El procesado orientado a la síntesis tiene lugar paralelamente, de una forma más holista.

* * *

La fe en la ciencia es, pues, una de las convicciones más firmes en el partido de la calidad (lado izquierdo). La seguridad y confianza que les proporciona esta fe, son muy características. En una de mis entrevistas alegué que las objeciones que yo había recogido de algunos críticos y que estaba ahora contando a una defensora entusiasta de la calidad, señalaban un riesgo real. Nada seguro, solamente un riesgo, algo que preocupa que pueda llegar a pasar. Defendía ante mi interlocutora que eran opiniones que debían ser consideradas.

—*¿Qué riesgo? Esto no es así. Esto no está pasando y no pasará*—ésta fue la respuesta.

El partido de la calidad está convencido de que ciertos temores están del todo infundados.

—*Que me demuestren que la calidad produce burocratización. No lo pueden demostrar*—fue la segunda parte de su respuesta.

Los que se oponen a la calidad —éste era su alegato— no tienen argumentos y, menos, datos. Todo lo que pudieran decirme, carecía de validez si no podían demostrarlo. La experiencia, por larga que fuera, no valía.

—*Deben demostrarlo, insistía. Lo que digan no tiene ninguna objetividad si no lo apoyan con datos. No es científico. Que digan lo que quieran. Lo verdaderamente importante es ver quién tiene razón. Ellos no pueden demostrar lo que dicen. Yo te puedo aportar datos de todo.*

Queda claro que la experiencia y el buen juicio han dejado de ser, para el partido de la calidad, elementos fiables. Hay que admitir, desde luego, que el par-

tido de la reticencia, defensor de la experiencia y el buen juicio, lo tiene difícil, rodeado como está de hechos y cifras, archivos y registros, capaces gestores profesando convicciones firmes y personas que esgrimen la fe del científico.

—*¿Cómo se puede* –inquieren estos gestores en todo el mundo– *tomar una decisión con arreglo a la intuición si ni siquiera se puede medir?*

—No todo tiene por qué medirse.

—*El uso del juicio, ¿no introduciría un sesgo?*

—Completamente, porque el sesgo es el otro lado del juicio. La mejor forma de eliminar el sesgo es eliminar el juicio. Pero ¿a qué precio?

—*¿No es la eliminación del juicio lo que caracteriza a las instituciones burocráticas de nuestra era? ¿No es necesaria, esa eliminación, para evitar que los directivos y los gestores sean arbitrarios y para garantizar que todo el mundo sea tratado con equidad?*

—Es verdad que los medios burocráticos son muy eficientes para suprimir el sesgo. Es una pena que destruyan también la eficacia organizativa.

Las respuestas del partido de la reticencia, como se ve, se baten contra el trasatlántico de la calidad.

* * *

¿Toma esta enérgica mujer sus decisiones de acuerdo con el procedimiento que ella reclama?

Mientras estuve con ella no dejó de acompañarme la sensación de que lo realmente importante era su energía, esa pasión que en un momento determinado había volcado contra mi escepticismo con la ciencia. Todos los sistemas que ella se esforzaba en montar eran buenos o estaban funcionando bien porque los había montado ella y porque ella les daba el aliento para que funcionaran. El aparente éxito de su organización brotaba de una líder competente que sabía cómo aprender, y que era capaz de atraer y alentar, con su energía y entusiasmo, a personas buenas.

En contra de las organizaciones dirigidas al modo empresarial por un líder con autoridad o carisma, se dice que la prueba definitiva es saber si son capaces de sobrevivir a su desaparición. El líder no deja sistemas; todo depende de él. Muchas fracasan, *luego* hacen falta sistemas. Bien, lo mismo valdría decir de las organizaciones que siguen la calidad, al menos de las que lo hacen a pies juntillas. ¿Son tan independientes de las personas como ellas suponen? Podría ocurrir como con las terapias psicológicas. Existe una conjetura en torno a su eficacia. Hay quienes dicen que la cura no depende tanto de la verdad de las teorías del terapeuta, cuanto de sus cualidades, de su carácter e inteligencia, de su capacidad para entablar una intensa relación personal. Aquí podría estar ocurriendo lo mismo. Puede que el éxito que creen se empieza a vislumbrar lo sea a pesar de los sistemas. Por lo menos lo es, a buen seguro, gracias a una combinación de buenos sistemas y buenas perso-

nas.

12.1. ORGANIZACIONES MAQUINALES

Las organizaciones que implantan un sistema de calidad –se dice con frecuencia– van camino (si no es que ya lo han hecho) de convertirse en puras máquinas.

Nos enfrentamos ahora a una de las acusaciones a las que con más frecuencia debe hacer frente el partido de la calidad. Sus oponentes y críticos afirman que, cuando se siguen sus propuestas, las organizaciones se burocratizan. El canadiense Henry Mintzberg, un teórico e investigador de las organizaciones, nos ofrece un retrato de lo que él llama «las organizaciones maquinales» en el que se aprecian sus luces y sus sombras.

Este retrato comienza con un «se supone que éstos son los chicos malos del mundo de la organización». No podemos vivir, no obstante, sin las organizaciones maquinales, aunque decidamos personalmente no vivir dentro de ellas. Son buenas o son malas, depende. Como cualquier otra configuración, la maquinale es también un arma de doble filo: nos puede ser útil o volvernos locos (o las dos cosas a la vez); hay un lado constructivo en la burocracia maquinale, aunque no falta el lado destructivo. Estas organizaciones nacen de algo que llevamos todos muy dentro: «Como en el tango, para hacer una burocracia sólo hacen falta dos personas –dos personas que establezcan procedimientos, dos personas obsesionadas con el control para evitar las cosas inesperadas, dos dispuestos a no salirse de los planes. El espíritu de la burocracia es establecer un camino y permanecer en él, para asegurarse de que todo sale como estaba previsto» (pág. 154).

Tareas altamente especializadas, de rutina; comunicación muy formalizada por toda la organización; unidades operativas de gran tamaño; agrupación de tareas sobre una base funcional; poder para tomar decisiones relativamente centralizado; una fuerte distinción entre línea y personal de apoyo. Éstas son las características de las organizaciones maquinales de acuerdo con nuestro autor.

El punto de partida, a su entender, es el núcleo de operaciones (las personas que realizan el trabajo básico de fabricar los productos y prestar los servicios), con su flujo de trabajo altamente racionalizado. Esto quiere decir que las tareas de las operaciones son simples y repetitivas, que generalmente requieren un mínimo de habilidad y preparación, esta última a menudo de unas horas solamente, casi nunca de unas pocas semanas, y generalmente dentro de la propia empresa. Esto a su vez hace que los trabajos estén muy bien definidos y se haga hincapié en la normalización de los procesos de trabajo para conseguir la coordinación, con actividades altamente formalizadas. Los trabajadores disponen de poca libertad.

* * *

—*¿Piensa el partido de la reticencia que el carro de la calidad dejará tras de sí unas organizaciones convertidas en máquinas?*

La respuesta es «sí». Su temor tiene este rostro. No son aprovechables, obviamente, esos comentarios sobre las pocas horas de preparación para esos trabajos y habría que interpretar «rutina» con más amplitud (hay rutinas que requieren de una alta formación; hay rutinas que van más allá de la cadena de tareas de la hamburguesería del centro comercial y tienen que ver con el procedimiento, por ejemplo, «redactar primero este informe técnico y después aquella solicitud»).

—¿Es realmente esto lo que pretende el partido de la calidad (lado izquierdo)?

La respuesta aquí es «sí y no». Quieren —eso se lo hemos oído decir a muchos— que algunas cosas funcionen casi automáticamente, con facilidad, siempre más o menos del mismo modo, sin demasiadas dudas y disparidades y libres del capricho de las personas y de sus estados de ánimo, manías y preferencias. Están convencidos de que la disciplina y el sistema no quitan libertad, sino que la dan (la hacen posible al menos). Creen en el orden y en que el mundo sea previsible y, por tanto, controlable. Detestan la pérdida de energía que supone tener que «inventarse la rutina» y «empezar cada mañana».

—¿Lleva el partido de la calidad la burocracia a territorios en los que la discreción y el buen juicio profesional deberían reinar?

No lo pretenden—ésa es su respuesta. Entienden que, cuanto más estandarizada esté la parte rutinaria del trabajo de los profesionales, más posibilidades tendrán de aplicar sus conocimientos.

—¿No existe el riesgo de que la organización, satisfecha con los primeros resultados, se deje llevar por la pendiente de la burocratización y amplíe su prescripción a territorios que no estaban previstos?

El partido de la calidad dirá: «No es nuestra intención, todo lo contrario».

—¿No puede darse el caso que los profesionales se limiten a cumplir con lo que está establecido y hagan un trabajo más somero o descuidado en el resto?

La respuesta es «No».

—¿No cabe acaso la posibilidad de que, habiéndole cogido el gusto a la seguridad que les brindan las fórmulas, y olvidados de lo mejor de sus profesiones, busquen el cobijo de lo establecido? ¿Dejarán los profesionales de ver individuos para ver casos? ¿Las soluciones y apoyos para personas concretas ven-

drán sustituidos por cursos de acción estandarizados?

—De ninguna manera. En cualquier caso, es cuestión de contratar a buenos profesionales, competentes y orgullosos de su trabajo.

* * *

El debate sigue su curso. La política de la calidad avanza, pero no sin controversia.

Adviértase que llevamos poco tiempo con todo este negocio de la calidad. El partido de la calidad solicita pruebas. Quizá alguien se las reclame a él mismo... dentro de diez años. ¿Podrán demostrar todas estas organizaciones que han mejorado y son más capaces y más creativas?

Pasados los años, vendrán otros. Mi confidente y sus amigos les habrán allanado el camino. Su sacrificio y su entrega dejarán en herencia, a estos directivos de la segunda y tercera olas, unas organizaciones más reconocibles, con locales y despachos más amplios y luminosos, con registros y documentos que se podrán entender, con mucho número y mucha limpieza. Pero ellos no conocerán el negocio, o no lo conocerán tan bien como sus predecesores. Una generación de directivos y gestores que echaron los dientes como voluntarios en estas organizaciones cuando en sus locales aún olía a humedad, que se formaron contra viento y marea en gestión y llevaron la buena nueva a sus sedes, habrán sido sustituidos por expertos, capaces pero menos comprometidos, muy buena gente y muy solidarios, quién lo duda. Estas jóvenes promesas, tan ansiadas hoy en día, poseerán todos los hechos y todos los números, pero carecerán del «sentido para andar por casa».

El partido de la reticencia teme que en la segunda y tercera olas se practique una «dirección fofa». La dirección fofa es la que se queda alejada del tema de sus esfuerzos y actúa como si moviera las piezas sobre un tablero de ajedrez, haciendo pocos esfuerzos por influir sobre lo que esas piezas hacen realmente, ni sobre cómo se relacionan entre sí. Sus conocimientos —como gusta decir a Mintzberg— consisten en unos símbolos negros sobre un papel blanco (números, datos); la información que estarán acostumbrados a manejar será resumida, analítica, inconexa. Les faltarán los detalles y el color y muy seguramente no se tomarán todo el tiempo que al parecer el vilipendiado (pero muy seguido) Taylor sugería que debía tomarse un experto para conocer a fondo las realidades sobre las que desea aplicar sus sistemas.

Lo anterior es poco más que una fantasía (ni siquiera una hipótesis), un escenario posible que ha producido la imaginación del partido de la reticencia, con pocos datos, por cierto, con meras «insinuaciones de la realidad».

El tiempo dictaminará si la buena gente de hoy, con su imitación de recetas y su adhesión a teorías de la gestión que gozan de menos apoyo del que ellos piensan, no habrá dado inicio a una sangría de talento y eficacia. El tiempo lo dictaminará si para entonces no nos hemos vuelto todos insensibles a la diferencia entre lo bueno y lo malo, lo sabio y lo necio, el conoci-

miento de verdad y el aparente, la sustancia y la forma, lo duro y lo blando.

* * *

Atiendo con gusto estas sombrías proyecciones, pero no dejo de escuchar las voces de protesta de algunos de mis entrevistados. A pesar de todo, me cuesta no darles la razón (por lo menos a algunos de ellos).

—*Nuestros sistemas no han eliminado el compromiso y el interés de la gente.*

—Es verdad.

—*La estructura formal, junto con los sistemas, es como los huesos de una organización. Todo sistema necesita su esqueleto.*

—Es verdad.

—*Nosotros también creemos, como usted, que una organización en la que los sistemas predominen no es más que una concha vacía. Nosotros nos esforzamos muchísimo en infundir vida a todo esto de la calidad, con energía, ética, ideología, cultura.*

—Es verdad, he podido comprobarlo.

Puede que, en el fondo, no sea más que cuestión de grado, como tantas cosas en la vida.

—*¿Qué hay de malo en utilizar el prestigio de la ciencia a nuestro favor?*

—Tiene razón, siempre que no se llegue al extremo. El día en que alguien en una organización de voluntariado sentencie «Nada que no sean hechos, por favor», el sector entero habrá empezado a morir. La superficialidad es muy contagiosa.

Sigo escuchando la voz de protesta de mis confidentes.

—*Pero es que sí necesitamos el análisis y sí necesitamos la planificación. Nosotros sabemos de dónde venimos. Su fantasma es el racionalismo; el nuestro, la mala gestión y la desorganización, también el culto a la personalidad de líderes que hacían y deshacían según su buen o mal entender.*

—Comprendo, tienen razón.

—*¿Quién puede negar que manejamos la intuición y la experiencia? Sólo es que sentimos que eso no es suficiente.*

—Tienen razón.

Las dos partes abogamos por un retorno al equilibrio, a una situación en la que la intuición funcione junto al análisis y la sustancia y el compromiso corran de la mano de la forma y la corrección. Yo busco un equilibrio y ellos otro dife-

rente. Me aterroriza el análisis desenfrenado; a ellos, la intuición desenfrenada.

El desenfreno es nuestro común enemigo.

QUINTA PARTE

13. EL CIERRE DE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD

Una extraña tribu de profesionales, llamados teóricos y llamados gestores de la calidad, ha decidido arbitrariamente buscar un efecto sobre las mentes, a las que busca cautivar, yendo más allá de las formas ordinarias de hablar y pensar y violentándolas.¹²⁰ Ha conseguido que todos hablemos de la calidad, que todos busquen la calidad y que todo lo que importa en la vida caiga en el saco de la calidad.

* * *

Las organizaciones de voluntariado no hablaban el lenguaje de la calidad. Para ellas, lo importante era hacer un buen trabajo o no, tener impacto o no, mejorar la vida de la gente o no, cambiar la sociedad o no. Estas eran sus expresiones. La calidad no es el lenguaje con el que estas prácticas sociales venían siendo contadas por quienes tomaban parte en ellas. A la suma de ese marco mental, esos instrumentos y esas técnicas «antiguas», le llamaremos *la lengua o el idioma del impacto*.

Esta lengua, como todas, es mucho más que un medio de comunicación o que un mero producto que desempeña su labor con mayor o menor eficacia. Así lo cree al menos el partido de la reticencia.

Viene ahora la calidad y plantea que todo esto debe cambiar y que hay poderosas razones para que el mundo voluntario adopte el marco mental, los instrumentos y las técnicas de la calidad, lo que aquí llamaré *la lengua o el idioma de la calidad*.

¿Por qué deberían las organizaciones de voluntariado aceptar este nuevo lenguaje? El partido de la calidad nos plantea las siguientes razones:

¹²⁰ La inspiración procede de: «Una extraña tribu de profesionales, llamados filósofos, ha decidido arbitrariamente buscar la severidad y la simplicidad, yendo más allá de las formas ordinarias de pensar y actuar y violentándolas». Pertenece a Martha Nussbaum, *La fragilidad del bien... op. cit.*, pág. 337.

1. El lenguaje de los nativos es demasiado idiosincrásico, demasiado particular a cada organización y a cada grupo de personas, demasiado extraño al que se habla en el resto de la sociedad. Presenta demasiados giros propios. Es limitado, local. El resultado es, si no una suma de lenguas, sí al menos un estallido de dialectos muy dispares, a pesar de su tronco común. El lenguaje de la calidad promete el beneficio de la uniformidad y la semejanza. La comunicación mejorará, el entendimiento mutuo será mayor. Las organizaciones de voluntariado podrán explicarse mejor y esto les conviene.
2. El lenguaje de los nativos se sitúa demasiado lejos de los valores dominantes, con lo cual no puede beneficiarse de su aura. No hay razón para ello. ¿Por qué ese empeño en colocarse tan lejos del centro? Al fin y al cabo, las organizaciones de voluntariado, incluso las que más rechazan el lenguaje de la calidad, practican la calidad a diario. No lo saben, pero hablan latín. ¿Por qué pues privarse de esa parte de lo sagrado? Viajar con el viento a tus espaldas te hará llegar más lejos.
3. La calidad tiene carga retórica. Es una palabra fuerte, emblemática. Encuéntrese a alguien que no apruebe la calidad. Si, al amparo de la misma, prospera la reflexión y el deseo de mejora y ciertos cambios se vuelven más fáciles, el lenguaje de la calidad, que se habrá demostrado eficaz, acabará por afianzarse. Al fin y al cabo, como bien saben los lingüistas, las lenguas cambian. Las lenguas tienen un componente identitario y expresivo, pero también uno que es práctico. Prosperan cuando ayudan a sus usuarios a prosperar (a consolidarse, a aumentar el impacto de su actividad, etc.).
4. La lengua de la calidad es sencillamente superior. Recordemos los argumentos en contra de la igualdad de las lenguas. De los idiomas dispuestos a expresar imágenes materiales se dijo que eran aptos para la poesía pero no para la prosa, e impropios para la oratoria. Del versículo, forma característica de las lenguas semíticas, se escribió por ejemplo que «no hay nada en él que pueda recordar la redondez del pensamiento griego». En fin, bien pudiera ser que el lenguaje de la calidad sencilla y llanamente fuera superior y facilitara acuerdos y evoluciones estimables.
5. En cualquier caso, no debería olvidarse la distinción entre lengua y habla. El habla es la apropiación individual de una lengua. Lo importante puede ser, en el día a día, el uso que cada persona o comunidad haga de la lengua de la calidad.

El partido de la calidad sólo ve ventajas. Sabe que no todo el mundo conviene en la idea de que la lengua es la identidad de una comunidad, que se expresa y constituye a través de ella. La lengua –nos recordará– puede cambiar, los conquistadores imponen la suya, los comerciantes aprenden las de otros pueblos, quienes buscan prosperar educan a sus hijos en la lengua dominante, etcétera.

* * *

Es como las modas, en gestión o en cualquier otro campo. ¿Son necesariamente malas? El partido de la calidad cree que no.

Las modas –a su entender– pueden estimular el pensamiento y el debate. Los buenos gestores sienten que, tras la experiencia de aplicar las nuevas instrucciones, son mejores gestores.

Las modas en la gestión –añadirá– ayudan a producir el cambio, puesto que animan a las organizaciones a que sometan a revisión sus aproximaciones y las ajusten mejor al entorno. Resaltan la idea de que se pueden y se deben buscar modos mejores de hacer las cosas, en lugar de mantenerse en ese tan familiar «como siempre se han hecho» o en alguna ortodoxia ya desfasada. Ofrecen cobertura de legitimidad a decisiones y a procesos que venían siendo frenados por el temor o la inseguridad.

Las modas en la gestión generan excitación y alimentan el entusiasmo, y el partido de la calidad ama estas pasiones. Es el poder de la novedad y la sensación de estar haciendo algo que va con la corriente de la historia, y, para quienes beben de las fuentes originales, el poder de seducción de los gurús de la gestión, sus metáforas, su retórica. Quienes participan de una de estas modas obtienen energía y motivación. Saben ahora que hay maneras mejores de hacer las cosas y eso les anima.

Las modas, finalmente, ayudan a hacer populares principios e ideas que, de otro modo, no irían más allá del círculo de los entendidos. ¡Qué más da que sea una moda y que, como tal, resulte pasajera! Al fin y al cabo, pocos la toman al pie de la letra. Los gestores inteligentes buscan aquello que ellos entienden y pueden hacer suyo. Su tradición y la cultura de cada organización actúan, por lo demás, como cedazos.¹²¹

* * *

El partido de la calidad cree que las organizaciones de voluntariado tienen dos posibilidades. La primera es rechazar la nueva lengua: es extraña, es poco útil, nos aleja de nuestras raíces, etcétera. La segunda es salvar estas dificultades y buscar, más allá del asombro, la lógica y el sentido de todo lo nuevo; aceptar, pues, los anteriores argumentos. A qué decir que, para él, la primera respuesta es reaccionaria. El progreso pasa por aprender esta nueva lengua, y por hacerlo con un entusiasmo genuino.

El partido de la reticencia no se dejará, no obstante, encerrar en el rincón de la reacción. Para ellos esa nueva lengua es tosca, desdeña el matiz y la singularidad, resuelve las dificultades de antemano, sin esfuerzo por ajustarse al caso y sin posibilidad de que la emoción module su habla. Sirve a duras penas pa-

¹²¹ He utilizado, para la redacción de estos párrafos, algunas ideas que encontré en un escrito de Robert Bacal, *Management Fads: Things You Should Know*. URL: <http://www.work911.com/articles/mgmt-fad.htm>.

ra entenderse con presteza, pero ha perdido la riqueza que debe poseer toda lengua. Sus introductores son, por lo demás, arrogantes y autoritarios.

El partido de la reticencia podía haber aceptado cierta filosofía de la calidad. Leyó los primeros manuales de calidad que aparecieron en el campo, sencillos, casi filosóficos. Estuvo atento a las sucesivas recopilaciones que unos y otros hacían: alguien recoge de aquí y de allá, lo que se ha dicho, lo que parece que funciona; alguien agrupa y ordena lo existente. En ellas no encontraba cómo regimentar la calidad, sino cómo unos y otros creían que había que hacerlo o cómo éstos o aquéllos la habían puesto en marcha... no le parecían mal. Se puso en guardia, sin embargo, cuando llegaron, con toda su aura, los «códigos legales», muy preceptivos, la obra de legisladores sistemáticos y detallistas, con su exaltación del método y la medición.

El reemplazo de una filosofía de la calidad por una teoría de la misma supuso, para el partido de la reticencia, un auténtico cierre. El problema residía en que esa teoría era (es) demasiado normativa (poco empírica) y preceptiva (con detalle, además). En su conjunto es, para los reticentes, la obra de mentes racionalistas y utilitarias. Lo primero porque se trata de un diseño de escuadra y cartabón, que desconoce la complejidad, las resistencias, las lógicas y las manías de la realidad, que siempre es única y singular; también porque tiene una visión pobre de la motivación humana: sus promotores creen que basta con activar la palanca de la calidad para que todo se ponga en marcha. Lo segundo, el utilitarismo, porque la teoría de la calidad supone que el valor de todas las acciones y elecciones se establece en función de los resultados que producen; también porque cree que los diferentes bienes son mensurables y comparables.

El partido de la reticencia hubiera aceptado el experimento y la prueba, siempre limitados, nunca apresurados, en un proceso gradual y desordenado que casi nunca acaba en la declaración de principios universales y soluciones automáticas. Detesta que el partido de la calidad eleve los principios de su teoría a la consideración de principios finales y conclusivos, la última palabra. La teoría de la calidad –a su parecer– especifica la totalidad de las consideraciones relevantes y sus pesos correspondientes, y es una teoría cuyos requisitos se presentan como decisivos. Una teoría así es pura, fría y sutil, pero respeta poco la vida.

La sustitución de un cauto «ensayo y error», con sus conclusiones siempre provisionales y nunca demasiado comprensivas o universales, por una teoría final, conclusiva, que lo abarca todo y que sirve para todos, constituye, para el partido de la reticencia, un cierre.

13.1. UNA TEORÍA NORMATIVA DE LA RAZÓN PRÁCTICA

La política de la calidad ha acabado, pues, funcionando como una teoría normativa de la razón práctica. La razón teórica determina en qué debemos creer; la razón práctica se aplica a la acción: la dirige, la motiva, la planifica, la evalúa o la predice. Una teoría normativa de la razón práctica nos dirá cómo deter-

minar los medios para los fines que pretendemos, cómo definir esos mismos fines, cómo actuar cuando tenemos una multiplicidad de fines, en qué medida el requisito de consistencia debería gobernar nuestras acciones y en qué medida las consideraciones morales deberían ser incorporadas en nuestra deliberación acerca de cómo actuar.¹²² Nos dirá –para ser más exactos– cómo debemos proceder en todos estos supuestos.¹²³

El primer bien que proporciona esta teoría de la razón práctica es la misma racionalidad: nos ayuda a ser «racionales». Las organizaciones de voluntariado, como cualquiera hoy en día, desean poseer esa laudable cualidad. Desean, más que nada, y ellas más que nadie, despejar cualquier duda acerca de la calidad de su acción. Su acción –debe quedar claro– «es racional»: no es caprichosa, no es impulsiva, puede dar cuenta y razón de sí misma. La política de la calidad está pensada para este propósito. El modelo de conducta «racional» que sugiere «se opone en forma permanente a la conducta que no está gobernada por alguna regla, principio o canon deliberadamente aceptado y que no derive de la observancia explícita de un principio formulado. Además, excluye la conducta que se origine en la autoridad no examinada de una tradición, una costumbre o un hábito de comportamiento [...] excluye la actividad en busca de un fin para el que se sabe que están ausentes los medios necesarios».¹²⁴

¿Qué tipo de teoría de la razón práctica es? No es una teoría que nos ayude a elegir los fines de una organización. Estos vienen ya determinados y prefijados. No los busque, la teoría se los da. Son, en un escalón superior, la fiabilidad, la eficacia, el reconocimiento; la legitimidad, la confianza, la capacidad para competir y la independencia (cf. capítulo 3). Y son, un poco más abajo, esos otros fines «menores»: la satisfacción del cliente, un servicio de calidad y los resultados. No hay más. Luego está la misión: eso ya es cosa suya. Dedicarse a los niños, a la formación laboral o a los vagabundos e impregne esa misión con su propia visión y con sus valores. La teoría calla al respecto.

Los fines vienen dados. ¿Deja la teoría que cada organización o cada sector de actuación busque los medios con los que perseguirá estos fines? No. La razón, a través del estudio y la consideración de muchos casos, concluyó, en algún momento glorioso de la historia del progreso humano, cuáles debían ser es-

122 La elaboración que sigue está inspirada en la lectura de dos entradas de una prestigiosa enciclopedia de filosofía: «Rationality, practical» (por Jean Hampton) y «Practical reason and ethics» (por Onora O'Neill), ambas en E. Craig (ed.), *Routledge Encyclopedia of Philosophy* (London: Routledge, 1998). Recuperadas el 15 de abril de 2006, de:

<http://www.rep.routledge.com/article/W035> y

<http://www.rep.routledge.com/article/L073SECT5>, respectivamente.

123 Esta teoría no es empírica, pues no nace de la observación atenta de la realidad. A buen seguro que sus promotores conocían o estudiaron muchas organizaciones, pero, obsesionados por encontrar o formular principios que fueran generales y universales y que armonizaran bien hasta constituir un monumento ejemplar, no percibieron la variedad de prácticas exitosas y su dependencia de variables incontrolables e irreproducibles.

124 Es una cita del ensayo del filósofo político británico Michael Oakeshott «La conducta racional» (págs. 108 y 109), incluido en su libro *El racionalismo en la política y otros ensayos* (México: Fondo de Cultura Económica, 2000).

tos medios: sistema, planificación, cumplimiento de requisitos. La acción de las organizaciones deberá ajustarse a ese conjunto de principios, leyes, normas, reglas, estándares y procedimientos en que se traducen, al final, estos medios.

La razón práctica *qua* política de la calidad (en cuanto que, cuando se manifiesta como política de la calidad) ofrece pues los medios con los que perseguir los fines que ella misma brinda. Hace sus promesas: si las organizaciones de voluntariado dirigen, motivan, planifican, evalúan y predicen su acción de acuerdo con esta teoría, obtendrán esos bienes que tanto ansían: fiabilidad, eficacia, reconocimiento, etcétera. Promete además a quien siga sus prescripciones que podrá llamarse, entonces y no antes, racional.

Como teoría de la razón práctica, es una teoría de las que los filósofos llaman consecuencialista (o teleológica), pues mide el valor de la acción a la que incita por la medida en que consigue, promueve o maximiza el bien prefijado. La acción de la calidad y la acción misma en general (si es que acaso puede haber, para el partido de la calidad, acción que no obedezca a la calidad), la suma en fin de todas las acciones de una organización de voluntariado, es pensada y justificada en función y por razón de su beneficio (y mejor si éste es tangible y susceptible de prueba en un plazo no demasiado largo).¹²⁵

En fin, esto es más o menos así: a grandes rasgos. La dificultad con que nos encontramos no es nueva, pues ya ha hecho su aparición en otros pasajes de este estudio. El partido de la calidad, como el de la reticencia, está integrado por facciones y personajes varios. Ya por influencia del partido de la reticencia, ya por la experiencia de ciertos desengaños, hallaremos formulaciones que no son tan consecuencialistas ni tan preceptivas. Supongo que todos aquellos que, de un tiempo a esta parte, no insisten tanto en los fines y en los resultados y sí en el proceder correcto y en la acción ética, tendrían, a pesar de su querencia por la calidad (a fin de cuentas, suponen que ese proceder y esa acción serán beneficiosos), una difícil inscripción en la política de la calidad tal y como la he presentado aquí. Lo mismo ocurre con quienes, más allá de dar por buenos los fines prescritos, propugnan una interpretación de los mismos en toda regla. Estamos autorizados a pensar que unos y otros representan variantes de esa política, pero bien pudiera ser que estemos ante un proceso de reescritura que acaba cristalizando en algo parecido a ese «tercer partido» que ha aparecido alguna vez a lo largo de este libro.

125 Puede razonarse que la política de la calidad tiene un valor intrínseco y que ampara acciones que son correctas, más allá de sus consecuencias. «Aunque no nos beneficiara, son cosas que tendríamos que hacer», se lo hemos oído a alguno de nuestros entrevistados. No hay contradicción, desde luego, pues a veces es una cuestión de énfasis, momentos o contextos (o quizá sí la haya y nos tengamos que conformar con reconocer que la mente humana no es demasiado consistente o lógica). Estamos autorizados, no obstante, a pensar que esta política tendría muy pocos adeptos si se defendiera en términos no consecuencialistas y menos si la experiencia dictara que, aunque correcta y buena en sí, no reporta beneficios. El partido de la calidad en general estará siempre poco abierto a la consideración o el respeto de las acciones que no tienen «consecuencias beneficiosas». Seguramente nos hemos de encontrar a ese partido al frente de la crítica de esa idea, que de vez en cuando se encuentra en el medio, de que hay ciertas acciones que las organizaciones de voluntariado deben seguir haciendo simplemente porque –ellas creen que– tienen un valor intrínseco o son correctas.

13.2. ALINEAMIENTO

El partido de la calidad admite soluciones menos preceptivas y finales. Lo vimos en el capítulo 10. La tesis del «cierre de la calidad» sólo será verosímil si se identifica con (y queda reducida a) la posición teórica de la fracción izquierda del partido de la calidad.

El cuadro que sigue recopila y ordena las dos posiciones extremas. Debe saberse, para tranquilidad de las almas moderadas, que representan los confines de un continuo y que nadie nos puede pedir que seamos tan consecuentes como para que, si en algún asunto hemos elegido un lado, ya el derecho, ya el izquierdo, nos mantengamos en él en todo lo demás. Podemos, pues, situarnos entre una y otra posición (en algún tercer, cuarto o quinto partido) y podemos elaborar un combinado con soluciones de un lado y de otro. Seremos inconscientes, contradictorios o inconsistentes, pero sólo para los radicales de un bando u otro.

	El partido de la calidad (lado izquierdo) = el cierre de la política de calidad	El partido de la reticencia
<i>¿Cómo conciben las entidades que serán objeto de la política de la calidad?</i>	Como organizaciones como cualesquiera otras, a pesar de sus peculiaridades, que no afectan a la sustancia.	Quiere salvar el componente institucional de estas organizaciones.
<i>¿Cuánta calidad se necesita?</i>	Mucha	Poca
<i>¿Cuál es la teoría que trabaja por detrás?</i>	Planificación	Emergencia
<i>Metáfora para el político de la calidad o simplemente de la mejora y desarrollo del mundo voluntario</i>	El jardinero	El guardabosque
<i>Filosofía del usuario</i>	El cliente, que es autónomo y el mejor juez de sus necesidades y deseos, y de su satisfacción.	La persona, inmersa en una relación con los voluntarios y profesionales que es personal, moral y, en ocasiones, de autoridad.

<i>Estándares de calidad del servicio</i>	De máximos Propiedades precisas y mensurables Cuantificación Evaluación analítica y sumativa	De mínimos Se admite cierta vaguedad Importancia de lo cualitativo Evaluación holista
<i>Concepción de los resultados</i>	Resultados tangibles, discretos y mensurables Se considera el mundo voluntario en términos de “producción”.	Resultados no siempre tangibles, susceptibles de separación y mensurables Se aprecia la parte de “acción” que encarna el mundo voluntario.
<i>Concepción de la planificación</i>	Planificación formal, toma de decisiones estratégicas con base en datos	La planificación y el diseño de estrategias son necesarios, pero no tienen por qué adoptar la forma de la planificación formal y analítica, que es rígida y empobrecedora.
<i>Naturaleza y sentido de los códigos de la calidad</i>	Prescripción	Legitimación, referencia y educación
<i>Forma de sus directivas</i> ¹²⁶	Reglas	Principios Estándares Ejemplos
<i>Filosofía de la calidad</i>	Deontología de la calidad	La virtud de la calidad
<i>La evaluación de la calidad</i>	La calidad como preparación para un examen, que es la puerta de acceso al mérito y las oportunidades	El examen como ocasión para la introspección y el aprendizaje

126 Quiero recordar que la terminología aquí se toma de la tradición jurídica norteamericana, razón por la cual alguno de sus conceptos (en particular, estándares) puede tener un significado diferente de aquel que se le atribuye en el contexto no jurídico del mundo de la calidad.

<i>Visión de los sistemas de gestión</i>	Imprescindibles	Limitan, constriñen, obligan a seguir un método que resulta agotador
<i>Estándares para la acción profesional</i>	Estándares para las tareas rutinarias y profesionales	Recelo ante estándares que no dejen espacio al juicio humano y la creatividad
	Gestión por objetivos	Se suma a la crítica de la gestión por objetivos

Fuente: Elaboración propia.

14. LA ESFERA VOLUNTARIA

El partido de la reticencia dice «La política de la calidad traerá consecuencias desastrosas: secará la inspiración y matará la diferencia, convirtiendo a las organizaciones de voluntariado en puras máquinas» (cf. cap. 2).

El partido de la reticencia dice: «La política de la calidad desconoce por completo el componente institucional de nuestras organizaciones y no es capaz de percibir que la «acción social» no es algo que simplemente «produzca» resultados». Con este argumento afirma y concreta la diferencia.

Este partido cree que el voluntario constituye un mundo diferente y que la política de la calidad matará esa diferencia y arruinará la motivación que hay detrás de todo su empeño. Nada de lo que se ha argumentado en este libro altera su posición. Estamos ante el corazón de su visión, el sumidero de todos sus temores.

La tesis del riesgo (que desarrollo en el capítulo siguiente) viene, pues, asociada con la tesis de la diferencia. No hay necesidad, pero suele ser así. Hemos visto cómo también algunos críticos temen, para la empresa, el mismo resultado: la muerte de la innovación, el anquilosamiento de las estructuras. A fin de cuentas, la empresa es una poderosa fuente de innovación y diversidad; en su seno trabajan algunos de los más talentosos y motivados actores de nuestra sociedad.

El partido de la calidad dice: «No llevar a cabo la acción propuesta traerá consecuencias desastrosas. A quienes, ufanos o temerosos, no den el salto, les espera el estancamiento y la alienación del curso de la vida. Dejarán de recibir la sangre nueva que necesitan y, aunque seguirán creyendo que «lo hacen muy bien», el tiempo les pondrá donde merecen» (cf. cap. 2).

El partido de la calidad ve en los temores de los reticentes «reacción y nada más que reacción». No hay pruebas, se exageran las diferencias y se agranda la amenaza, se olvidan las ventajas, que son superiores con mucho, etcétera. La imaginación para la catástrofe, el miedo al cambio, el pavor de la modernidad... ¡le resulta todo tan tristemente conocido! El partido de la reticencia de-

testa el progreso y se inventa amenazas que sólo él conoce. Es, mientras no demuestre lo contrario, un partido reaccionario.

El partido de la calidad, en sus días más extremos, admitirá incluso que está harto de esa idea de la diferencia. La hay, no puede negarlo, pero ha sido explotada en exceso por individuos indolentes, poco imaginativos y recelosos; se ha erigido en refugio para la incompetencia, el capricho, el privilegio y el ejercicio de un poder que no merecían; se ha levantado como la defensa frente a un cambio que no entendían y que podía hacerles «menos imprescindibles», etcétera.

El pecado de ambos partidos es su exceso. El pesimismo desmedido de los unos choca con el optimismo sin restricción de los otros. La tesis del riesgo es difícil de evaluar; seguramente necesitaremos tiempo, percepción y buen juicio: vayamos viendo qué sucede, pero no dejemos de captar las «insinuaciones de la realidad». La otra tesis, la de la diferencia, admite una respuesta más inmediata.

—¿Son diferentes las organizaciones de voluntariado?

—Sí.

Es el autor quien responde.

* * *

La tesis de la diferencia planea sobre todo este libro, en convivencia con ciertas advertencias. «No exageremos», se ha comentado más de una vez; «delimitar los territorios con una gruesa franja de pintura roja está fuera de lugar». En el capítulo 8, por ejemplo, defendí que la singularidad de muchas de sus actividades no es tal, pues era una singularidad que podían reclamar muchos otros, por ejemplo, los responsables de una escuela o de una biblioteca universitaria. Públicas, privadas o voluntarias, nada (o poco) cambiaba.

Y sin embargo, algo hay. El bienestar y la seguridad que ofrecen a sus protegidos son los mismos (en su naturaleza) que los del Estado, con su misma carga simbólica y política (*vid. infra*), pero las organizaciones de voluntariado añaden el valor del don. Su acción social se parece a la que vemos desplegar a una pequeña empresa que trabaja para la localidad, pero en su interior, *prima facie*, hay más oportunidades para el cultivo de lo que luego llamo bienes internos: la participación, la pertenencia, la revelación de uno mismo, el reconocimiento, la virtud y el contacto con la tradición.

El mundo voluntario, por otro lado, constituye una frontera en la que personas con iniciativa, hombres y mujeres creativos o atrevidos, pueden experimentar nuevas fórmulas (cuando los salarios bajos no les ahuyentan). También la universidad o la administración pública —se objetará— son espacios para estos individuos. ¿Hay razón para pensar que han de encontrar en ellos más obstáculos para su florecimiento o para suponer que su espíritu innovador se sofocará antes que en el más libre mundo voluntario? Pongamos que sí, *prima facie* (mientras no se demuestre lo contrario).

Las soluciones de estos sujetos vendrán marcadas, por lo demás, por la impronta de sus principios éticos y políticos o de su religión. No siempre, no necesariamente, desde luego.

—¿Es esto bueno?

—Pongamos que sí.

—¿Reporta diversidad?

—Pongamos que sí.

—¿Es buena la diversidad?

—Pongamos que sí, al menos cuando las visiones del bien son profundas y serias y mientras queden bajo la cobertura de una sólida cultura común.

—¿Sería posible que la universidad o la administración pública imprimieran sus actuaciones con alguna visión del bien?

—Mientras el Estado se quiera neutro y se vea como árbitro entre pretensiones rivales de justicia, no se comprometerá con visiones sustantivas del bien, por lo menos de un modo consciente o explícito (otra cosa es la universidad, desde luego).

Ergo, si el cultivo de la tradición es un bien, las organizaciones de voluntariado contribuyen al mismo.

—¿Está el Estado preparado para el cultivo de la diversidad de visiones del bien propia de una sociedad pluralista?

—No está pensado para ello (el Estado es más bien lo que tenemos en conjunto) y probablemente mejor que no intente ninguna «ingeniería de la diversidad»: no es tarea para él, minaría su fuerza.

Ergo, si la diversidad es un bien, ese bien necesita de las organizaciones de voluntariado.

14.1. UNA MIRADA ATENTA

Más allá de las tesis de la diferencia y el riesgo, limitémonos a comprender la esfera voluntaria. ¿Qué son las organizaciones de voluntariado? ¿Qué hacen? ¿Qué persiguen?¹²⁷

127 Lo que sigue es una elaboración conceptual, muy vinculada a la trama de este libro. Quien desee un conocimiento más completo debe acudir a los siguientes libros (por orden alfabético de sus autores): Demetrio Casado, *Imagen y realidad de la acción voluntaria*, 2ª ed. (Barcelona: Hacer, 2003). Demetrio Casado (comp.) (1997), *Entidades sociovoluntarias en Europa* (Barcelona: Hacer, 1997). Fernando Fantova, *Tercer sector e intervención social. Trayectorias y perspectivas de las organizaciones no gubernamentales de acción social* (Madrid: PPC, 2005). Víctor Pérez Díaz y Joaquín P. López Novo, *El tercer sector social en Es-*

El fin por el que trabajan las organizaciones de voluntariado puede ser nombrado de muchas maneras. No nos alejamos demasiado de los usos ordinarios si decimos que se afanan por (para) mejorar «el bienestar y la seguridad» de su público, mantener o conseguir su integración social (por aludir a uno de los grandes discursos contemporáneos, el de la exclusión social) y hacer posible la vida buena o autónoma (por conectar con las dos grandes tradiciones filosóficas, la antigua y la moderna).

Al perseguir estos objetivos, todas y cada una de las organizaciones creen estar contribuyendo a una sociedad más justa, cohesiva, igualitaria, equilibrada, respetuosa, decente o compasiva.

De las tres declaraciones, tomaré la tercera y la reconvertiré, tras fundir las dos tradiciones filosóficas aludidas, en «vida buena y autónoma». Es la que mejor recoge una idea que, sin duda, está presente en las otras dos. No entre quienes tienen una visión reducidamente material y de un utilitarismo plano y ramplón del bienestar. No entre quienes entienden que la integración social pasa *simplemente* por tener un empleo y ser un consumidor y un titular de derechos. Sí en el resto, entre quienes hablan otro lenguaje¹²⁸ y entre quienes entienden que los recursos que se crean y reparten adquieren sentido por vinculación con alguna meta superior, en nuestro caso, la vida buena y autónoma.

La vida buena y autónoma tiene que ver, no con el mero contento (aunque el gozo y la satisfacción no tienen por qué ser ajenos a ella), y sí con la participación seria y feliz (con éxito, afortunada) en instituciones, prácticas, actividades, compromisos y relaciones valiosos; también con la posesión de las excelencias (virtudes) intelectuales y morales que hacen posible esta participación y que la vuelven más o menos exitosa (que, a su vez, se adquieren y cultivan precisamente en el interior de aquellas instituciones, prácticas...). Esa vida buena, por cierto, si también ha de ser más o menos autónoma, deberá poder ser elegida por los sujetos, al menos en una medida razonable.¹²⁹

* * *

paña (Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2003). Victor Renes Ayala, María Elena Alfaro y María Ofelia Ricciardelli, *El voluntariado social* (Madrid: CCS, 1996). Gregorio Rodríguez Cabrero (comp.), *Las entidades voluntarias de acción social en España*. (Madrid: Fundación FOESSA, 2003). Gregorio Rodríguez Cabrero y Julia Monserrat. (dirs.), *Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo* (Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales, 1996). José I. Ruiz Olabuénaga (dir.), Demetrio Casado, Antonio Jiménez, José Luis Orella, Mikel Mancisidor y otros, *El sector No Lucrativo en España* (Bilbao: Fundación BBV, 2000).

128 Robin Peace, por ejemplo, valora el término «exclusión social» como una herramienta conceptual, entre otras, para hablar de «los factores y los procesos acumulativos e interconectados que arruinan la capacidad de los individuos y los grupos para la esperanza, la oportunidad, la reciprocidad y la participación» («Social exclusion: A concept in need of definition», en *Social Policy Journal of New Zealand*, 16 (julio 2001), págs. 33 y 34).

129 Lo que aquí se brinda como una definición no controvertida es asunto de mucha discusión en el campo de la filosofía moral. La inspiración procede de Joseph Raz, aunque me tomo ciertas libertades. Se encuentra en su libro *La ética en el ámbito público* (Barcelona: Gedisa, 2001).

La vida buena y autónoma implica ciertos bienes. Para cumplir con su misión, las organizaciones de voluntariado (a) proveen a su público de bienes diversos o (b) les brindan oportunidades para su cultivo, desarrollo o realización. Sus beneficiarios, clientes, usuarios, asistidos, tutelados y destinatarios, reciben y adquieren bienes cuando entran en contacto con éstas, no sólo cosas que necesitan apremiantemente, sino cosas que les hacen bien, que tienen valor y que les ayudan a vivir mejor.

Me gustaría distinguir entre:

- (a) aquellos bienes que son medios o instrumentos para la vida buena y autónoma,
- (b) y aquellos otros que son parte constitutiva de una vida de ese tipo.

Entre:

- (a) aquellos bienes que pueden ser pensados como la precondition de ese fin y que, por lo tanto, son bienes externos (porque están fuera del fin, porque se separan de ese fin),
- (b) y aquellos otros bienes que son internos, pues son fin en sí mismos y enriquecen la vida de por sí.

Entre:

- (a) aquellos bienes cuyo valor es instrumental, pues viene determinado por la eficacia con que contribuyen a este fin,
- (b) y aquellos otros bienes cuyo valor es inherente e intrínseco, pues valen por lo que son.

(Estas distinciones, desde luego, tienen algo de forzado y arbitrario, pero no por ello dejan de ser útiles).

bienes externos

medios o instrumentos para el fin

precondiciones, valor instrumental

la existencia de un bien de este tipo presupone la separación de fines y medios

bienes internos

partes del fin, constitutivas del fin

valor inherente o intrínseco

esta separación es imposible; los medios son parte constitutiva e integral de los fines

* * *

Para hablar de los bienes externos usaré «provisiones y titularidades»¹³⁰, expresión cuyo contenido desglosaré del siguiente modo:

provisiones	bienes básicos y oportunidades de conseguirlos, apoyos, servicios, actividades y cuidados
titularidades	derechos y lenguaje de los derechos, garantías, protecciones, expectativas legítimas, acuerdos beneficiosos y promesas

«Provisiones y titularidades» se utiliza por su capacidad para la síntesis y la evocación de toda una serie de bienes que integrarían una lista siempre demasiado larga y siempre incompleta, en especial para las provisiones: dinero, atención sanitaria, vivienda, apoyo domiciliario, terapia, formación para el empleo, intermediación laboral, etc.

¿Proveen a sus sujetos las organizaciones de voluntariado de estos bienes? Está en su misión. Cuando no directamente, lo que hacen es facilitar el acceso a los mismos, si quienes los producen son el Estado o la empresa y hay personas que necesitan de información, ayuda o intermediación para llegar hasta ellos. Estas organizaciones desarrollan también una acción política, a menudo llamada de «abogacía», a favor de la creación, protección y multiplicación de esos bienes y en contra de ciertas prácticas humillantes, dañinas, opresivas o explotadoras a las que sus «públicos» se ven sometidos. Persuaden (cuando lo hacen) y presionan (lo intentan) a los legisladores, gobernantes, administradores y jueces, también a los empresarios; crean, cuando menos, un clima de opinión favorable a la «producción» de más y mejores «provisiones y titularidades» para sus sujetos o para la nación en su conjunto.

¿Qué decir, en concreto, de la segunda parte de la fórmula? «Las titularidades –escribió Ralph Dahrendorf– conceden a las personas una pretensión legítima hacia las cosas».¹³¹ Son los derechos sociales, por supuesto, pero también la protección de los niños, ancianos, discapacitados y mujeres frente al abuso, la violencia y la violación (que atentan a su integridad física y moral), o la protección de tantos otros sujetos y colectivos frente a la denigración y el insulto (que son en este caso atentados contra su dignidad y honor), etc.

130 Debo esta expresión a Ralph Dahrendorf, quien a su vez la recibe de Amartya Sen. La tomo, en concreto, de su ensayo «Las revoluciones de la modernidad», cap. 1 en *El conflicto social moderno. Ensayo sobre la política de la libertad* (Barcelona: Mondadori, 1990). El filósofo político John Rawls (1921-2002) utilizaba otra expresión que podría sernos igualmente útil, la de «bienes primarios», que serían los derechos, las libertades, las oportunidades, ingreso, riqueza y bases sociales del autorespeto, todos ellos bienes que todo «hombre racional quiere tener». «Teniendo más de estas cosas –escribió en su libro *Teoría de la justicia*–, se les puede asegurar a los individuos en general que tendrán mayor éxito en la consecución de sus intenciones y en la promoción de sus fines» (México: Fondo de Cultura Económica, 1979, pág. 114).

Las titularidades son bienes que, en su materialidad, las organizaciones de voluntariado rara vez crean directamente. Sí pueden, desde luego, alimentar una cultura pública que tenga entre sus verdades consagradas que las personas tienen «una pretensión legítima hacia las cosas».

Las provisiones y las titularidades, pensadas aquí como instrumento o base para la vida buena y autónoma, tienen sin embargo una carga simbólica que no se puede olvidar. Todos estos bienes poseen atributos morales o culturales y significado político. Crean comunidad política, pues les «dicen» a sus miembros que pertenecen a ella. Que parte del total de esos bienes, por cierto, se «produzca» en una esfera en la que aún rige el don, no es irrelevante.

Esto es así, al menos, para algún reputado autor.

14.2. BIENES QUE DAN PERTENENCIA

Michael Walzer es uno de los filósofos políticos vivos más importantes. Tan presente he tenido su libro, *Las esferas de la justicia*, que su influencia se ha dejado notar en la portada del mío.¹³²

La lectura del capítulo que dedica a la esfera de la seguridad y el bienestar constituye una defensa impecable de la idea de que esta esfera contiene una dimensión política que trasciende la mera «producción de bienes» y la «satisfacción de necesidades» (y tiene que ver con el bien de la pertenencia de todos y cada uno a la comunidad política): «La justicia distributiva en la esfera del bienestar y la seguridad posee un doble significado: en primer lugar, se refiere al reconocimiento de la necesidad; en segundo lugar, al reconocimiento de la pertenencia. Los bienes deben ser suministrados a los miembros necesitados merced a su carácter de menesterosos, pero también deben serlo de tal manera que se mantenga su pertenencia» (pág. 89). Una segunda idea, secundaria en Walzer, aunque importante para nuestros fines, es la siguiente: esta dimensión necesita del don (porque el don es ejercicio activo de la pertenencia).

Walzer el filósofo tiene siempre una mirada de historiador. «El hecho es, simplemente, que nos hemos reunido, hemos fundado una comunidad (política) a fin de hacer frente a las dificultades y peligros que no podíamos encarar solos. Y así, siempre que nos encontramos ante dificultades y peligros de esa clase, buscamos la asistencia comunitaria» (pág. 90). Es su manera, alternativa a la del contrato social¹³³, que seguramente tiene por irreal y abstracto, de narrar la razón de nuestra vida en común.

131 Dahrendorf, *El conflicto social moderno*, pág. 30.

132 Walzer, con su libro *Las esferas de la calidad*, apareció ya en el epígrafe «El examen de la calidad» (cap. 10).

133 Las palabras que siguen muestran a las claras su distancia de las posiciones contractualistas: «El contrato social es un vínculo moral. Relaciona a los fuertes con los débiles, a los afortunados con los desafortunados, a los ricos con los pobres, creando una unión que trasciende toda diferencia de intereses, tomando su fuerza de la historia, la cultura, la religión, el lenguaje, y así sucesivamente. La discusión en tor-

Lo que importa es la conclusión que el autor extrae de esta interpretación: lo primero que nos debemos los unos a los otros –defiende Walzer– es seguridad y bienestar. Nunca ha existido una comunidad política que no cumpliera, o intentara cumplir o afirmara cumplir, con las necesidades de sus miembros tal y como sus miembros entienden esas necesidades. Y no ha existido nunca una comunidad política que no comprometiera su fuerza colectiva –su capacidad de dirigir, presionar y forzar– en este proyecto. Las modalidades de organización, los niveles de tributación fiscal, la planificación temporal y el alcance de la conscripción: todo ello ha sido –ciertamente– una fuente de controversia política. Pero, con todo, según Walzer, «toda comunidad política es un Estado de beneficencia» (Welfare State en el original) (pág. 79).¹³⁴ Sin un sentido compartido de la obligación y los deberes, no existiría comunidad política alguna en absoluto y tampoco ninguna seguridad ni bienestar; en su ausencia, la vida de los hombres –y lo que sigue es puro Hobbes– sería «desolada, pobre, mezquina, cruel y corta».

La provisión¹³⁵ comunitaria de estos bienes es importante porque nos enseña el valor de la pertenencia. «Una comunidad política para el bien de la provisión, provisión para el bien de la comunidad: el proceso funciona en ambos sentidos, tal es acaso su característica más relevante. Filósofos y politólogos –y escribe aquí Walzer unas frases muy significativas– lo han convertido sin mayor trámite en un simple cálculo. Somos en verdad racionalistas de la vida cotidiana; llegamos, firmamos el contrato social, ratificamos la firma a fin de ver por nuestras necesidades, y valoramos el contrato en la medida en que esas necesidades son satisfechas. Pero una de nuestras necesidades es la comunidad misma: la cultura, la religión y la política» (pág. 75). La comunidad es en sí misma un bien, verosíblemente el bien más importante, pero es un bien que sólo puede ser distribuido acogiendo a los individuos, y aquí todos los sentidos de esta última expresión son pertinentes: los individuos deben ser físicamente admitidos y políticamente recibidos. Pero aunque la pertenencia y el *amour social* sea un bien distribuido –a menudo en forma no equitativa–, surge sólo en la dinámica de otras distribuciones. La provisión mutua genera mutualidad. De esta manera, la vida común es simultáneamente el prerrequisito de la provisión y uno de sus productos.

A menudo –insiste Walzer– nos obsesionamos con la amplitud de la acti-

no a la provisión comunitaria es, en su más profundo nivel, una interpretación de tal unión» (pág. 93).

134 «Mas, ¿cuánta seguridad y cuánto bienestar se necesitan? ¿De qué especie? ¿Distribuidos cómo? ¿Pagados cómo? Estas son cuestiones serias y pueden ser resueltas de muchas maneras diferentes. No hay principios generales y abstractos. No es posible estipular *a priori* el tipo de necesidades que debieran ser reconocidas; tampoco existe un método *a priori* para determinar los niveles apropiados de provisión» (pág. 101). «La categoría de necesidades socialmente reconocidas es abierta, pues el sentir de la gente acerca de lo que necesita comprende no sólo la vida misma sino también la vida buena, y el equilibrio adecuado entre ambas es en sí mismo materia de controversias. El drama ateniense y las academias judías eran financiados con dinero que podía haberse invertido en viviendas, digamos, o en atención médica. Pero el drama y la educación no eran para los griegos y los judíos mero ornato de la vida en común, sino aspectos vitales del bienestar comunitario» (pág. 94).

135 En el original es «communal provision». El traductor elige el término «previsión», y no tanto por «acción y efecto de prever», cuanto por «acción de disponer lo conveniente para atender a contingencias

vidad comunitaria y olvidamos que tan importante o más que esta amplitud (que siempre traducimos en más o menos gasto, programas, recursos, cegados como estamos a toda otra realidad), es la manera como esta actividad queda estructurada por valores colectivos y opciones políticas. En toda comunidad política cuyos miembros puedan manifestarse acerca de su gobierno, será desarrollado un modelo semejante: un conjunto de provisiones generales y particulares articuladas para sostener y enaltecer una cultura común. Los ciudadanos de una comunidad política necesitan mucho unos de otros: no sólo bienes materiales, sino también «bienes materiales que poseen, por así decirlo, atributos morales o culturales» (pág. 85).

Próximo al cierre, nuestro autor añade unas últimas reflexiones, que son las que tienen que ver con el don.

«Es igualmente importante –advertirá– que cualquier programa de provisión comunitaria deje espacio para diversas formas de autoayuda y asociación voluntaria. El objetivo es la participación en actividades comunitarias, la realización concreta de la pertenencia. Pero no se trata de que primero se supere la pobreza y que después, ya conseguido esto, aquellos que antes eran pobres se unan a la vida política y cultural del resto de la comunidad. La lucha contra la pobreza (y contra toda clase de necesidad extrema) es más bien una de esas actividades en la cual multitud de ciudadanos, ricos y pobres y no tan pobres, debieran participar por igual» (pág. 103).

La donación expresa e intensifica –en su opinión– el espíritu altruista comunitario. La donación privada debe ser estimulada. El acto de dar es bueno en sí mismo: fomenta un sentido de solidaridad y competencia comunitarias. Y de esta manera, las actividades recíprocas de organizar campañas para obtener fondos y de decidir cómo invertir el dinero, comprometerán a los ciudadanos comunes en una labor que corre paralela a la de los funcionarios públicos y la completa, incrementando por lo general los niveles de participación.

Concluye Michael Walzer con este largo párrafo, lleno de estímulos: «Pero si el argumento se aplica al dinero, se aplica también al tiempo y a la energía incluso de manera más importante. Ambos son los regalos más valiosos que los ciudadanos pueden hacerse mutuamente. La profesionalización del «trabajo social» ha desplazado poco a poco a aquellos funcionarios no profesionales que presidían la provisión comunitaria en las sociedades griega y judía, y ahora algún sustituto moderno se necesita con urgencia. De ahí –prosigue Walzer– la evaluación de un reciente estudio sobre el trabajo social en el Estado de beneficencia: «una movilización de las capacidades altruistas es esencial si se ha de suministrar asistencia real a aquellas personas con necesidades apremiantes» –donde «asistencia real» significa integración comunitaria tanto como provisión y socorro caritativo–. La burocracia es inevitable dados el tamaño de las comunidades políticas contemporáneas y la gama de los servicios necesarios. Pero el férreo dualismo de los trabajadores sociales profesionales y sus indefensos pacientes puede representar enormes peligros para un gobierno democrático, a menos que medie la participación de voluntarios, organizadores, representantes de los pobres y ancianos, clubes locales y vecinos. Uno podría considerar la re-

lación del regalo como un tipo de política: al igual que el voto, la petición y el mitin, el regalo es una manera de otorgar significado concreto a la unión de los ciudadanos. Y así como el bienestar generalmente se orienta a superar el predominio del dinero en la esfera de la necesidad, la participación activa de los ciudadanos en las cuestiones relativas al bienestar (y asimismo en las relativas a la seguridad) se propone asegurar que el predominio del dinero no sea simplemente sustituido por el predominio del poder político» (págs. 104 y 105).

14.3. LOS BIENES INTERNOS

Para referirme a los bienes internos no dispongo de una expresión tan afortunada y sintética como la de «provisiones y titularidades». Presento una lista con un puñado de ejemplos (importantes, eso sí) de estos bienes internos: la participación, la revelación de uno mismo, el reconocimiento, la virtud y el contacto con la tradición.

Hay una segunda dificultad. A diferencia de los bienes instrumentales, estos bienes no suelen venir reconocidos en la misión y en los objetivos de las organizaciones. Son, no obstante, parte de su misión latente. Raras veces hechos explícitos, son más a menudo reconocidos y valorados sólo cuando alguien los

bienes externos

«provisiones y titularidades»

bienes internos

participación y pertenencia

revelación de uno mismo

reconocimiento

virtud

contacto con la tradición

pone de manifiesto o les niega todo valor.

Recupero, con los dos primeros bienes, las palabras de Walzer, cuando resaltaba lo importante que es «la participación en actividades comunitarias, la realización concreta de la pertenencia», también –insistía él– para las personas pobres: «no se trata –decía– de que primero se supere la pobreza y que después, ya conseguido esto, aquellos que antes eran pobres se unan a la vida política y cultural del resto de la comunidad».

La «revelación de uno mismo» nos remite a palabras ya leídas de Hannah Arendt. «Los hombres –escribía esta pensadora– se revelan como individuos, como distintas y únicas personas, incluso cuando se concentran por entero en alcanzar un objetivo material y mundano. Prescindir de esta revelación... significaría transformar a los hombres en algo que no son». «Con palabra y acto nos

insertamos en el mundo humano». Esta inserción «puede estimularse por la presencia de otros cuya compañía deseamos». Se da, a buen seguro, en la política y la vida pública (tan importantes para Arendt), pero también en la familia, la amistad y la empresa y, para lo que nos interesa, en la vida cálida y en el trabajo material y mundano de las organizaciones de voluntariado.

El reconocimiento al que se alude aquí es el que nace de la relación entre sujetos concretos y va más allá (o se queda más acá) del respeto a la persona como fin y no como medio, el respeto debido a todo ser humano como ser racional y libre, como ciudadano de la nación, como «hijo de Dios», etc. Se da cuando alguien es reconocido como cierto tipo de persona, con rasgos y cualidades que se tienen por buenas, o cuando alguien es reconocido como una persona singular, con necesidades y emociones que conocemos bien y queremos atender. Es la base de la seguridad personal (seguridad ontológica, confianza en uno mismo) y del amor de sí que nace del respeto ganado y no del narcisismo.

La tradición a la que aludo no es la tradición de los tradicionalistas, tampoco la de algunos etnógrafos expertos en fiestas locales. Tradición es lo que se hereda de los antecesores, no en forma de fósil, sino como algo vivo que se altera con el tiempo. No hay, por otra parte, *una* tradición, sino varias tradiciones, unas políticas, otras religiosas, etc. Daré crédito a la opinión de Edward Shils: «Los seres humanos no se manejan bien en un mundo desordenado. Necesitan vivir en el marco de un mundo del que poseen un mapa... La pérdida de contacto con los logros de los ancestros ocasiona un gran daño, pues priva a las generaciones subsiguientes de ese mapa que, porque ofrece guía, todos los seres humanos necesitan, incluso los genios y los profetas. Esto no se puede crear, cada uno por separado, para uso propio; no al menos de un modo estable y satisfactorio... La destrucción de estos mapas cognitivos, morales, metafísicos y técnicos nos acerca al caos».¹³⁶

* * *

Atención especial merece el bien de la virtud, nombre antiguo para las cualidades o excelencias del intelecto y del carácter de las personas (virtud no debe ser asimilada con capacidad; tampoco con destreza, competencia o habilidad).

Lo importante –para este bien, como para los otros– es comprender que la virtud es parte de la vida buena y autónoma, y no un medio para ella. Cuando un niño adquiere, gracias a su profesora o a su padre, ciertas cualidades intelectuales y morales, y cuando, gracias a una actividad, un compromiso o una relación los ejerce y mejora, ese niño está ya floreciendo como persona; no hay un antes y un después, es todo uno y al tiempo. Ser un poco más virtuoso no es un medio para ser mejor; es ser mejor.

Las organizaciones de voluntariado desarrollan, fomentan, cultivan y edu-

o necesidades previsibles». Me tomo la licencia de sustituir «previsión» por «provisión».

136 Son palabras del pensador social Edward Shils, citadas por Jonathan Sacks en su libro *The Politics*

can esa virtud, ya de una manera formal, ya informalmente; a través de la instrucción o mediante el ejemplo y la habituación; al enseñarla o al dar ocasión para su ejercicio. Lo hacen cuando un joven se halla con su educador social o cuando participa, en el seno de la organización o en su periferia, en actividades que la requieren, etc. No son, desde luego, los únicos espacios en donde se cultiva, ni mucho menos (esto sería tanto como olvidarnos del papel de la familia, las leyes, la escuela, la empresa, el deporte, etc.).

Voy, no obstante, a comprometerme con un conjunto de afirmaciones que, aunque provisionales, no dejan de ser rotundas. Lo que quiero defender es que las organizaciones de voluntariado, *prima facie*, conforman una esfera (y no precisamente menor o de segundo rango) en cuyo interior tiene lugar el cultivo y desarrollo de la virtud de los usuarios, clientes, beneficiarios, asistidos, tutelados, destinatarios, etc. Lo hacen al menos cuando hay un contacto intenso y una participación básica de éstos en la vida asociativa.

Debo recordar nuestra definición de vida buena y activa. Ésta implica:

- A. La participación seria y feliz (con éxito, afortunada) en instituciones, prácticas, actividades, compromisos y relaciones valiosos. Los tres ejemplos que presento son las instituciones sociales, la cooperación y la política (puntos 1-3 subsiguientes). El mundo voluntario es, desde luego, un ejemplo de institución social.
- B. La posesión de las excelencias (virtudes) intelectuales y morales que hacen posible esta participación y que la vuelven más o menos exitosa. La idea era que esas virtudes, a su vez, se adquieren y cultivan precisamente en el interior de aquellas instituciones, prácticas... Afirmo en lo que sigue que el mundo voluntario alimenta estas virtudes, para exponer a continuación por qué o de qué modo lo hace.
- C. No olvido que también se postulaba de la vida buena que debía ser más o menos autónoma, esto es, que debía poder ser elegida por los sujetos, al menos en una medida razonable (punto 4).

Lo que afirmo es que las organizaciones de voluntariado:

1. Enriquecen las aptitudes interiores y los rasgos de carácter que son imprescindibles para tomar parte en la vida moral de las instituciones sociales (el matrimonio, la familia, la paternidad, la amistad, las organizaciones de voluntariado, las diferentes tradiciones) y para la inmersión en cualesquiera de esas marañas humanas en las que los sujetos cuidan y solicitan el cuidado de los demás, ayudan a otros que se muestran dependientes y se muestran, a su vez, como personas dependientes, desvalidos en algo, necesitados de algo. La vida institucional implica compromiso, lealtad, reconocimiento (el que se da y el que se recibe), reciprocidad, autoridad, obligación, participación, responsabilidad, compasión, obediencia, justicia.
2. Enaltecen las cualidades de mente y de carácter que son necesarias

para cualquier empresa cooperativa o contractual, cualidades tales como la justicia, el respeto, la fidelidad y la confianza, la integridad y la imparcialidad.

3. Acrecientan algunas de las virtudes de las que dependen la democracia liberal y las sociedades pluralistas, por ejemplo, «simpatías amplias, reflexión autocrítica, voluntad de experimentar, probar y aceptar cosas nuevas, circunspección y un autodesarrollo activo y autónomo, además de afecto altruista por nuestros conciudadanos». ¹³⁷ (Quiero suponer que, en su seno, los usuarios desarrollan la lealtad a los principios de justicia y aprenden a tratar a sus conciudadanos como los seres libres e iguales que son).
4. Desarrollan las virtudes intelectuales y morales que requiere todo aquel que quiera constituirse en un «razonador práctico independiente» y ejercer su autonomía personal. (Asumo que el sujeto autónomo es aquél que decide juiciosamente sobre fines y medios valiosos y, aupándose sobre el trasfondo de lo heredado, elige y toma decisiones de continuo).

Afirmo también que las organizaciones de voluntariado:

5. Mejoran las disposiciones que le conducen a uno a identificar, apreciar y disfrutar de prácticas, actividades, compromisos y relaciones valiosas y gozosas. Junto a la ya mencionada participación en las instituciones sociales, cooperativas y políticas, podríamos referirnos a las actividades recreativas y las aficiones, el rezo, el estudio, la exploración interior, la superación de metas deportivas, el amor erótico, el sacrificio, la entrega a una causa...
6. Refuerzan los «hábitos del corazón» necesarios para el compromiso y la lealtad, la identidad y la pertenencia, para «la esperanza, la oportunidad, la reciprocidad y la participación». (Ésta es en realidad una declaración más «poética», que resumiría buena parte de lo formulado anteriormente ¹³⁸).

Estas virtudes –ésta es la tesis– vienen alentadas por las creencias, el ambiente y el modo de funcionar de las organizaciones de voluntariado; ejercitadas y potenciadas por la participación en actividades que las requieren y las desarrollan, quizá por la participación en el gobierno de la propia organización; aprendidas por contagio, por emulación, por la fuerza del ejemplo, por el tiempo que crea hábitos. Estas virtudes son también, en algunos casos, cultivadas activamente, en un sentido formal.

of Hope (London: Jonathan Cape, 1997), pág. 181.

¹³⁷ Son palabras del filósofo político Stephen Macedo, citadas por Peter Berkowitz en su libro *El liberalismo y la virtud* (Barcelona et al.: Andrés Bello, 2001), pág. 48.

* * *

¿Qué hacen las organizaciones de voluntariado con todos estos bienes internos: la participación y la pertenencia, la revelación de uno mismo, el reconocimiento, la virtud y el contacto con la tradición?

Resultará incongruente que digamos que los «producen» o los «proveen», incluso aunque añadamos un «más o menos» o un «cuando pueden». El problema es que, al hablar de este modo, hacemos uso de un lenguaje inapropiado.

Los bienes externos se producen y se distribuyen; unos reciben más y otros menos. Los bienes externos dan lugar a disputas distributivas; se discuten los criterios de reparto y las asignaciones concretas; se pugna sobre cómo conseguir que su producción sea más económica, más eficaz, más eficiente.

Lo que es apropiado decir de los bienes internos es que «se cultivan» o «realizan» *con la acción*. Son, ya el resultado de la «acción» de un tercero y parte de una relación intensa entre dos o más personas (usuario y trabajador social, niño y educador social, paciente y psicólogo), ya la concomitante de la acción desempeñada por el propio sujeto. Las disputas distributivas no tienen aquí cabida; no hay criterios de reparto fijados de antemano, entre otras razones, porque no hay reparto; economía, eficiencia y eficacia son palabras que se desconocen.

Las organizaciones de voluntariado no «producen» estos bienes. Ofrecen un marco para la acción social, la de los clientes y la de los voluntarios y profesionales sobre los clientes. La participación en prácticas sociales y actividades valiosas; la asunción de compromisos y la acumulación de vivencias; los encuentros, las interacciones, los roles asumidos, las amistades fraguadas, los personajes admirables que uno llega a conocer; las relaciones con los profesionales y voluntarios, educativas, terapéuticas, de apoyo, normalmente relaciones que son personales, morales y de autoridad, a veces íntimas... Todo ello crea la ocasión para la participación y la pertenencia, la revelación de uno mismo, el reconocimiento, la virtud y el contacto con la tradición.

Estas reflexiones dan lugar justamente a aquella distinción que en su momento presenté con la ayuda de Hannah Arendt. Es la distinción entre:

La esfera de la producción

Los bienes que se «producen» o distribuyen son bienes instrumentales y son tangibles y mensurables.

Existe la posibilidad de predecir sus consecuencias; el pronóstico, aunque nunca determinado de antemano y nunca seguro, es posible.

La esfera de la acción

Los bienes que se cultivan o realizan en la acción tienen un valor inherente o intrínseco; poseen un carácter inasible; nos cuesta solidificarlos en palabras, nombrarlos con seguridad.

La dificultad para predecir las consecuencias es mayor.

En la producción hay medios y hay fines.

La acción carece de un fin, al menos en el sentido estricto del término.

- (a) la esfera de la producción
- (b) y la esfera de la acción.

14.4. EL LADO DE LA OFERTA

Hemos privilegiado una mirada que atiende a los bienes de los usuarios. ¿Qué consideración debemos al «lado de la oferta»?¹³⁹ Me explico. En ese lado están los donantes, los socios, los líderes, directivos, gestores, profesionales y, no podemos olvidarnos, los voluntarios, dando empuje al sector con el flujo de ideas y recursos que le aportan. Ellos no se conciben (porque no lo son) como puros *media*, personas interpuestas para un bien trascendente que sólo mira por los beneficiarios y clientes. Ellos no son meros productores o propiciadores de bienes.

Tienen intereses y visiones propios, que son tan constitutivamente suyos que ni pueden ni quieren apartarlos de sí. Intereses, porque buscan, para ellos, bienes externos: el desarrollo de sus cualidades, talentos y habilidades, una carrera profesional, ganar influencia, autoridad y poder, etc. Tienen visiones porque son portadores de concepciones del bien (ya lo dijimos), pero también de concepciones de lo útil, lo conveniente, lo correcto, lo urgente; visiones sobre qué técnicas hay que adoptar, qué constituye una buena relación profesional, a quién hay que atender y por qué, qué tipo de abogacía política desempeñar, etc.

Para mal, estos intereses y visiones actúan a veces de acuerdo con ese patrón de «la oferta que crea su propia demanda» y establecen una agenda que opera independientemente de las más obvias, inmediatas y perdurables necesidades sociales. Para bien, gracias a la fuerza de esas visiones e intereses, las organizaciones de voluntariado consiguen a menudo ser innovadoras y atraen recursos.

¿Debe todo ello ser tenido en cuenta? ¿Debe el mundo voluntario presentarse, para todos estos sujetos, como una arena en la que luchar por sus intereses y visiones? ¿Hasta qué punto?

Diferentes respuestas nos sumergen en interpretaciones diferentes de qué es el mundo voluntario y a qué debe su razón de ser o su fortaleza. Las necesidades sociales, por un lado, y los intereses y visiones de líderes, voluntarios y donantes por el otro. Hay complemento, pero también tensión entre ambas fuerzas. Dar demasiada importancia al papel de estos últimos, puede acabar en que las reclamaciones de los beneficiarios y clientes queden en segundo lugar. Hacer lo contrario y proceder como si solamente la calidad de los bienes y servicios fuera importante, puede cortar ese flujo de energía que alimenta el sector

138 Pertenece a Robin Peace, véase nota 128.

139 Lo que sigue está en parte inspirado por el libro de Peter Frumkin, *On Being Nonprofit. A Con-*

voluntario; la innovación y el compromiso morirían; la filantropía iría a menos. Unos argumentarán, entonces, que lo prioritario es la necesidad y que todo lo demás es mirar por personalismos varios e intereses parciales. Otros, que un sector que reconoce, protege y fomenta la acción de las partes privadas que controlan los recursos, es un sector fuerte, capaz de atender las necesidades no satisfechas.

* * *

Luego están los bienes internos, los que tienen que ver con todo ese pelotón de personas que se hallan en el lado de la oferta. ¿Acaso su factor humano no busca la participación y la pertenencia, la revelación de uno mismo, el reconocimiento, la virtud o el contacto con la tradición? ¿Acaso, aunque no de una manera activa y consciente, no realiza una parte de estos bienes cuando se sumerge en el mundo voluntario? La respuesta, tan provisional como todas, es que sí, con el añadido –bien conocido del lector– de que no es el único lugar en que todo esto se da.

Esta idea presenta otras formulaciones. Se dice a menudo, por ejemplo, que el mundo voluntario tiene, junto con un valor instrumental, otro expresivo, pues da ocasión a los voluntarios, personal contratado y donantes, de *expresar* sus valores, compromisos y fe a través del trabajo y la contribución. Se dice tam-

	El lado de la demanda	El lado de la oferta
Bienes externos	«provisiones y titularidades»	desarrollo de cualidades, talentos y habilidades; carrera profesional; influencia, autoridad y poder
Bienes internos	participación y pertenencia, revelación de uno mismo, reconocimiento, virtud y contacto con la tradición, para unos y para otros	

bién que colabora en el mantenimiento y transmisión de ciertos valores y que mantiene vivas ciertas tradiciones (proporciona, desde luego un contexto en el que los actores pueden contribuir a sostener la vitalidad de una tradición).

El cuadro que sigue trata de resumir todo lo dicho:

14.4.1. Las funciones sociopolíticas

ceptual and Policy Primer (Cambridge, Massachusetts; London: Harvard University Press, 2006).

140 Debo recomendar, para este asunto de las funciones de las organizaciones de voluntariado, el libro que dirige el profesor José I. Ruiz Olabuénaga, *El sector no lucrativo en España, op. cit.*, en particular el ca-

En cualquier caso, más allá del bien que pretenden para sus clientes y más allá del bien que ofrecen a «su gente», las organizaciones de voluntariado desempeñan ciertas funciones sociopolíticas que se tienen por valiosas, de modo que reportan también un bien a la sociedad en su conjunto.¹⁴⁰

Sus bienes adquieren un nuevo sentido y valor cuando los conectamos con sus *macro*-funciones, es decir, con la contribución que hacen a un bien público, general: la diversidad, la innovación, la confianza, el capital social, la democracia liberal, etc.

Gracias a las organizaciones de voluntariado, hay en la sociedad una mayor pluralidad de visiones del bien, de la justicia, de lo conveniente, correcto, etc., tanto en asuntos generales, como en otros concretos, tanto en lo universal (lo que afecta o incluye a todos) como en lo particular. El Estado y el mercado dejan de ser las únicas esferas que rigen la vida de las personas.

15. LAS ESFERAS DE LA CALIDAD

En la introducción de este libro se adelantaba el que allí se llamaba su punto de vista «político», que era –deseo recordarlo *in extenso*– que «la calidad, como teoría de la razón práctica que es, deberá ser aplicada de acuerdo con las particularidades del mundo voluntario; que, según casos y ocasiones, deberá ser fuertemente reinterpretada; que, en algún extremo, deberá ser simple y llanamente olvidada. Las bases doctrinales para esta afirmación –adelantaba– eran una creencia en el pluralismo moral y político (de los bienes, muchas veces incommensurables; de las soluciones; de los actores) y ciertas visiones trágicas del progreso social: esas que, contra los progresistas de toda laya, advierten de lo que se pierde en los procesos humanos». Este capítulo desarrolla estas ideas.

* * *

La política de la calidad se solidificó en una *teoría* de la calidad en el capítulo decimotercero. Esa teoría de la calidad no es (no puede ser) una teoría universal. Lo dirá el partido de la reticencia antes que nadie: la política de la calidad no puede servir para todo ni para todos.

También lo dice el partido de la calidad (al menos su lado derecho), que no siempre es tan ingenuo y cerrado como querrían sus adversarios. Muchos de sus representantes sabían desde el principio que no tenían una teoría universal; otros aprendieron por el camino que sus prescripciones no eran válidas indistintamente y que se necesitaban «adaptaciones».

Este acuerdo puede resultar, sin embargo, más aparente que real. Lo más apropiado será hacer notar que el partido de la calidad (1) se siente en general a gusto con las adaptaciones de su teoría (en el sentido de aplicaciones diferentes según contextos o momentos), y (2) puede llegar a aceptar la posibilidad de una reinterpretación, al menos mientras se mantenga el proyecto como algo que, aunque cambiado, siga siendo reconocible, pero que (3) no considera (se diría que está fuera de su horizonte mental) que su teoría pueda dejar de regir en al-

guna situación en concreto (lo que supondría que deja paso a otra teoría o a un actuar no racional).

15.1. UNA DEFENSA DEL PLURALISMO

Es el momento de justificar el uso repetido de la metáfora «las esferas de la calidad». Se ha hablado de adaptaciones e interpretaciones de la teoría de la calidad, también de la renuncia a la misma en según qué casos, contextos, situaciones, tiempos, etc. Sustituycamos estas palabras por «esferas». Conseguimos unidad y elegancia y reforzamos la idea de que esos casos, contextos, etc. configuran un espacio aparte, separado del resto por una superficie o membrana, dentro del cual es imaginable que sucedan cosas diferentes o que existan entes que requieren de cierta protección. «Separado del resto»; suficientemente separado, queremos decir.

Por otro lado, si lo que se trata de explorar es el alcance de la teoría de la calidad tal y como la conocemos, el término esfera es perfecto, pues se refiere al «ámbito, espacio a que se extiende o alcanza la virtud de un agente, las facultades y cometido de una persona, etc.». ¿Cuál es pues el alcance de la teoría de la calidad?

Que el filósofo político norteamericano Michael Walzer la usara para su defensa del pluralismo y de la igualdad compleja no es algo ajeno (todo lo contrario) a mi elección. A buen seguro que el lector encontrará fuertes resonancias entre lo escrito anteriormente y este párrafo de *Las esferas de la justicia* de Walzer: «La justicia es una construcción humana, y es dudoso que pueda ser realizada de una sola manera. En cualquier caso, he de empezar dudando, y más que dudando, de esta hipótesis filosófica estándar. Las preguntas que plantea la teoría de la justicia distributiva consienten una gama de respuestas, y dentro de esa gama hay espacio para la diversidad cultural y la opción política. No es sólo cosa de aplicar un principio singular determinado o un conjunto de principios en momentos históricos distintos. Nadie negaría –decía Walzer– que hay una gama de aplicaciones morales permisibles. Yo pretendo añadir algo más que esto: que los principios de la justicia son en sí mismos plurales en su forma; que bienes sociales¹⁴¹ distintos deberían ser distribuidos por razones distintas, en arreglo a diferentes procedimientos y por distintos agentes; y que todas estas diferencias derivan de la comprensión de los bienes sociales mismos, lo cual es producto inevitable del particularismo histórico y cultural».¹⁴²

Con las esferas como nuestra imagen, las formulaciones anteriores quedan de este modo:

141 Los bienes sociales a los que dedica un espacio en su libro son la pertenencia, la seguridad y el bienestar, el dinero y la mercancía, el cargo, el trabajo duro, el tiempo libre, la educación, el parentesco y el amor, la gracia divina, el reconocimiento y el poder político.

142 Michael Walzer, *Las esferas de la justicia*, pág. 19.

1. la teoría de la calidad admite adaptaciones a la esfera de la que se habla y aplicaciones según esferas;
2. la teoría de la calidad puede sufrir una reinterpretación radical en algunas esferas;
3. la teoría de la calidad no es de aplicación en algunas esferas, de modo que toda su insistencia en la satisfacción del cliente, la calidad del servicio, los resultados, la planificación y el sistema carecería de sentido en su interior, si no en todo, al menos en una parte importante.¹⁴³

Estas tesis son pluralistas, en cualquiera de estas dos versiones:

Pluralismo 1: el pluralismo como contextualismo. Es el que sostiene que «lo que es bueno para ti en tus circunstancias no es bueno para mí en las mías». Lo dijo Aristóteles: la dieta que es buena para Milo el luchador sería nociva para nosotros. Lo dice el partido de la reticencia: lo que es bueno para la empresa, no tiene por qué serlo para las organizaciones de voluntariado.

Pluralismo 2: el pluralismo como especificación múltiple de la calidad. Es aquél que dice «junto a la teoría de la calidad, hay otras propuestas de acción (aunque algunas son, en realidad, versiones de aquella) y todas tienen su valor (cuando lo tienen)».

El partido de la reticencia es, pues, pluralista, al menos en esos dos sentidos.

Ha de saberse que el pluralismo tiene otras manifestaciones (versiones)¹⁴⁴, por ejemplo:

Pluralismo 3: pluralismo como la riqueza de todas las esferas. Contemplamos, con este pluralismo, la idea de que cada una de las esferas institucionales (mercado, Estado, familia) tiene su razón de ser y hace su aportación al conjunto, de modo que la relegación o asfixia de cualquiera de ellas resultarán negativas. Este pluralismo desea el equilibrio, y desea que todas estas esferas sean fuertes, confiadas, creativas, etc.

Pluralismo 4: el pluralismo como multiplicidad de bienes. No es sólo el predominio del Estado o del mercado. Debe pensarse también, dentro de la esfera voluntaria, en el predominio de la esfera o subesfera de la producción sobre la de la acción o en la subyugación completa de la esfera de la oferta (allí donde

¹⁴³ Son ideas generales. No es mucho... ni poco. En ocasiones, es todo lo que se puede tener. Queda clara, como mínimo, la idea de que en cualquiera de los tres supuestos, lo que se está sugiriendo es que la acción debería variar, entre poco y mucho o muchísimo, y que debería hacerlo en función de la naturaleza y lógica de la esfera que consideremos. En el extremo, lo que se dice es que nos hemos de olvidar de la acción, o mejor, la suma de acciones inspirada por la búsqueda de la calidad, tal y como fue concebida por sus teóricos. Simple y llanamente: olvidarnos.

¹⁴⁴ La inspiración general y cuatro versiones del pluralismo las tomo del ensayo de Martha C. Nussbaum, «Leer para vivir», en *El conocimiento del amor. Ensayos sobre filosofía y literatura* (Boadilla del Monte, Madrid: A. Machado Libros, 2005), en particular de sus páginas 437-441.

mora la motivación de los asalariados, voluntarios y donantes), por parte de la esfera o subesfera de la demanda.

Otra versión de este pluralismo la encontramos en nuestro texto de Walzer, allí donde decía: «Uno podría considerar la relación del regalo como un tipo de política: al igual que el voto, la petición y el mitin, el regalo es una manera de otorgar significado concreto a la unión de los ciudadanos. Y así como el bienestar generalmente se orienta a superar el predominio del dinero en la esfera de la necesidad, la participación activa de los ciudadanos en las cuestiones relativas al bienestar (y asimismo en las relativas a la seguridad) se propone asegurar que el predominio del dinero no sea simplemente sustituido por el predominio del poder político».¹⁴⁵ El regalo, el don, es un bien que no puede, ya no desaparecer, sino tampoco encogerse.

Pluralismo 5: el pluralismo como diversidad. Este pluralismo mira por la multiplicidad de versiones de lo bueno, lo justo, lo conveniente, lo profesional, etc., dentro del mundo voluntario, dentro de la empresa, dentro del Estado. Temerá y rechazará cualquier iniciativa que conduzca a la uniformidad y a que las organizaciones se parezcan, las unas a las otras, como dos gotas de agua (con independencia de la esfera).

¿Es el partido de la reticencia también pluralista en estos otros sentidos? Lo es. La respuesta no es tan fácil (los reticentes *sí* son pluralistas) para el partido rival, el de la calidad:

—¿Es el partido de la calidad partidario del pluralismo?

—No tiene por qué no. Habrá «facciones» o líneas, pero no puede decirse que, en principio, no lo sea. Si acaso, el lado izquierdo del partido de la calidad. Sus integrantes *sí* se sienten menos identificados con algunas versiones del pluralismo.

El asunto es relevante. La enorme distancia que separa a ambos partidos no tiene que ver con si son pluralistas o no, de qué tipo, etc. Llegados a este punto hay que comprender que el muro se levanta con la tesis del riesgo.

—¿Cree el partido de la reticencia que la teoría de la calidad amenaza el pluralismo?

—Sí.

—¿Lo cree el partido de la calidad?

—No.

El cuadro que sigue ayuda a ver esta tesis:

145 *Las esferas de la justicia*, pág. 105.

El partido de la calidad			El partido de la reticencia	
<i>¿En riesgo?</i>	<i>¿Lo aprueba?</i>	VERSIONES DEL PLURALISMO	<i>¿Lo aprueba?</i>	<i>¿En riesgo?</i>
no	sí/no	«Lo que es bueno para ti, no es bueno para mí»	sí	sí
no	sí/no	Especificación múltiple de la calidad	sí	sí
no	sí	Multiplicidad de esferas institucionales	sí	sí
no	sí/no	Multiplicidad de bienes	sí	sí
no	sí	Diversidad de visiones de lo bueno, lo correcto, lo conveniente, etc.	sí	sí

15.2. RIESGOS

La calidad es una empresa nada trágica. El partido de la calidad no prevé riesgos ni efectos secundarios o perversos. La calidad es la solución de un progreso inequívoco y firme. No deben sus políticos temer que no estarán a la altura, que no serán lo suficientemente juiciosos, prudentes, sabios. La calidad es una medicina que cura por sí sola. Basta con creer al facultativo. Los resultados son, pues, de un solo signo: positivos.

El empeño que el partido de la reticencia pone en el pluralismo nace de la previa contemplación del riesgo. El partido de la calidad normalmente despreciará toda Gran Amenaza. En cualquier momento puede buscar apoyo en la mordacidad de Albert O. Hirschman:

«*Ceci tuera cela*» (esto matará aquello) es el título –nos informa Hirschman– de un famoso capítulo de la novela de Víctor Hugo: *Nôtre Dame de Paris*. Allí, *ceci* se refería a la imprenta y al libro que, con la invención de los tipos móviles, tomaría el lugar, según explicaba Víctor Hugo, de *cela*, es decir de las catedrales y demás arquitectura monumental como expresión principal de la cultura occidental...

Podrían reunirse –nos asegura este crítico– muchas profecías parecidas de semejantes surgimientos-y-caídas conjuntos, pero pasaré directamente a hacer dos observaciones generales: *i)* tales profecías resultan absolutamente correctas —excepto cuando no lo son, y *ii)* como la frecuencia con que se hacen tales declaraciones es considerablemente mayor que lo que ocurre «en la naturaleza», debe de haber algún atractivo intelectual inherente a su formulación». ¹⁴⁶

146 Hirschman, *Retóricas de la intransigencia*, pág. 139.

* * *

En la lista de riesgos que sigue, figuran los ya mencionados y algún otro. A la vista de los mismos, el partido de la calidad clamará: «¡Datos, datos! ¿Por qué ha de ser así? Las afirmaciones sueltas, por más rotundas que sean, no han de servir».

Estos riesgos son:

1. El riesgo general de que atente contra el pluralismo, en varias, si no en todas, de sus versiones y de que, de una manera u otra, el sector voluntario, en su conjunto, pierda autoridad, algo que dañaría la vitalidad de nuestra vida democrática.¹⁴⁷
2. El riesgo de que la teoría de la calidad aleje al sector voluntario y a sus organizaciones individuales de su naturaleza y lógica propias, que son diferentes de aquellas que caracterizan a las otras dos grandes esferas institucionales: el Estado y el mercado. No radicalmente diferentes, pero diferentes en definitiva.
3. El riesgo de que la teoría de la calidad contribuya a que el sector voluntario pierda cohesión e identidad compartida, algo que sucedería si, por ejemplo, se crearan algo así como ligas diferentes con divisiones (las vanguardias y los rezagados, los integrados y los apocalípticos, los grandes y los pequeños), lo que generaría en su interior mucho recelo y resentimiento. Dicho lo cual, debe saberse que la política de la calidad inaugura un proceso de reestructuración que, como todos estos procesos, será inevitablemente doloroso y dañino para algunas partes del cuerpo voluntario. Sabemos por el gran Schumpeter que ciertas destrucciones pueden ser creativas.
4. El riesgo de que, convertida la calidad en una máquina de uniformidad, las organizaciones de voluntariado acaben pareciéndose las unas a las otras más de lo deseable y pierdan la singularidad que, para bien y para mal, aún poseen, aquello que las vuelve distinguibles en un mundo de organizaciones, lucrativas y no lucrativas, administrativas, etc.
5. El riesgo de que la teoría de la calidad, al concentrarse en las esferas de la demanda y de la producción de bienes y servicios para atajarla, haga olvidar a las organizaciones que funcionan, prosperan y se muestran creativas porque hay personas que encuentran en ellas el escenario para la búsqueda o realización de bienes propios.
6. El riesgo de que la teoría de la calidad conduzca al olvido de esa parte «no productiva» de su vida: la acción, la acción social.

147 Preocupa en ciertos círculos el uso partidista de muchas de estas organizaciones; su ejercicio de la política está a veces poco justificado en sus formas y es desleal o poco realista. La política liberal que practicamos en nuestras democracias necesita, sin embargo, de actores plurales y discrepantes. Coincido con las posiciones de los gobiernos y hasta de las grandes empresas en muchos temas y admito que mis simpatías al mundo voluntario no se reparten por igual a todos sus miembros. Aún así, sigue en pie el principio de que las organizaciones de voluntariado son una parte vital de nuestro entramado político.

No es fácil saber si son riesgos que van a hacerse realidad a corto plazo o si, por el contrario, resultarán de un proceso de *longue durée*. Los reticentes no siempre son muy precisos; su profecía no tiene fecha. Deben sus riesgos, en cualquier caso, ser tomados como insinuaciones de una posibilidad. Las personas interesadas por el mundo voluntario y por la buena *gobernanza* deberían tomarse la molestia de examinarlos.

Quiero pensar que «examinados» estos riesgos, la acción subsiguiente será más juiciosa y buscará más el equilibrio. Las colisiones pueden suavizarse, las pretensiones pueden equilibrarse, se puede llegar a compromisos; en situaciones concretas, se fijarán prioridades, por más que nunca definitivas y absolutas. Se avanzará, porque es ley de sociedad.

Con todo, la tensión y el choque resultarán inevitables. La historia es larga y no se cierra con una petición de moderación. No hay ninguna seguridad de que el «tercer partido» que este texto busca emerja y tenga influencia real.

EPÍLOGO

Este libro podía haberse llamado «La batalla de la calidad». Tiene la forma de una alegoría en la que los entusiastas y los escépticos se enfrentan. Hemos hecho vivo un debate que es vivo. En el campo voluntario hay discurso y este libro, sobre él, construye discurso. Confío en que ayude al lector a hablar y a pensar sobre estos asuntos. Sé que, como mínimo, le brinda un vocabulario y un pequeño argumentario por donde empezar.

A punto ya de conclusión, quiero recordar unas palabras que, allá en los comienzos, pudieron pasar desapercibidas. Pertenecen al filósofo político inglés Michael Oakeshott, que es el autor de quien tomé la idea de crear dos partidos y enfrentarlos entre sí. Él hizo algo parecido cuando reflexionó sobre cómo unos y otros, a lo largo de la historia, han pensado la gobernación, sobre qué se espera y debe esperarse del Estado, qué papel les queda a los sujetos y a la sociedad, en qué medida el mundo social se deja ordenar o manipular, etc.

Su comentario tiene un punto de resignación. Su política del escepticismo tenía la batalla perdida y la historia marchaba con paso triunfal. Con todo, sabía que si la cosa no era peor, que si nuestras sociedades no habían quedado bajo el poder de Leviatán y dominadas por esos geómetras de los principios y de la lógica que son los «políticos de la fe», que todo lo quieren limpio y racional, era por la influencia de esa política.

El partido de la reticencia va perdiendo también. Tiene poderosas intuiciones pero es confuso; anacrónico, va contra todos los dioses de la nueva era; malhumorado, se deja confundir con los que «ya están bien como están» y, apáticos o temerosos, exclaman «¡Para qué tantos desvelos!». Cultiva, ya casi en solitario, una retórica de la reacción que los progresistas sepultaron hace siglos. Como se pongan impertinentes sus miembros serán defenestrados.

Con todo, hace su papel. Quiero creer (espero, en realidad) que éste se parecerá al que dibujara Oakeshott para sus escépticos:

«En la medida –escribió– en que esta historia ha sido la crónica, no de la promoción del cambio rápido o de la imposición de una pauta general de actividades, sino de una sucesión de recursos políticos para mediar en los cambios corrientes, sentar arreglos viables y eliminar los desequilibrios manifiestos; en la medida en que las ideas especulativas y las grandes ambiciones han desempeñado un papel subordinado; en la medida en que los cambios no han sido forzados hasta sus conclusiones «lógicas» y el impulso hacia la «simetría» se ha mantenido dentro de límites razonables, y en la medida en que se han evitado las transiciones abruptas y se ha moderado la fe en las transformaciones mágicas y en las empresas visionarias, la política del escepticismo en estos y en otros sentidos, se ha hecho sentir».¹⁴⁸

148 Michael Oakeshott, *La política de la fe y la política del escepticismo*, pág. 125.

ANEXO

ENTREVISTAS REALIZADAS

Entre enero y mayo de 2006 se realizaron entrevistas en profundidad a las personas que se relacionan a continuación, por orden alfabético. Se les asigna la afiliación y el cargo o la responsabilidad que tenían en el momento de la entrevista. Allí donde figuran dos nombres es porque la entrevista lo fue a esas dos personas, al mismo tiempo.

Alcalá-Santaella Casanova, Felipe	Miembro de la comisión ejecutiva del Ceim: Centro de Estudios para la Integración Social y Formación de Inmigrantes. Fundación de la Comunidad Valenciana. Jefe de la sección de Estudios y Programas de la concejalía de Bienestar Social del Ayuntamiento de Valencia.
Alonso Alonso, Rosario	Directora de la Unidad de Investigación «Mediación y Convivencia». Profesora responsable de la asignatura «Gestión de los Servicios Sociales». Catedrático (CEU) de la Universidad de Valencia.
Carratalá Marco, Ana	Directora de la Fundación San Francisco de Borja para Personas con Discapacidad Intelectual (Alicante). Directora del Centro San Rafael (Alicante).
Castillo Plaza, Vicen	Gerente de FEAPS-Comunidad Valenciana.
Doménech Pastor, Miguel	Consejero Delegado de Cgmed, Consultoría y Gestión Mediterránea, S. L. (Infraestructuras Industriales y Corporate Finance). Anteriormente presidente del Comité de la Provincia de Valencia de Cruz Roja Española (hasta junio de 2003) y Conseller de Trabajo y Seguridad Social de la Generalitat Valenciana (1985-1991).

Domingo Moratalla, Agustín	Auditor acreditado para el modelo EFQM. Autor de <i>Calidad educativa y justicia social</i> (2002). Profesor Titular (TU) de la Universidad de Valencia.
Fenollosa Egea, Carmen	Directora de los Servicios Sociales del Ayuntamiento de La Vall d'Uixó (Castellón).
Ferrer Marassa, Guadalupe	Directora de la Asociación Valenciana de Caridad.
García Vilaplana, Alfonso	Asociación Àmbit.
Gimeno, Francisco	Director territorial de APIP. Asociación para la Promoción e Inserción Profesional (Valencia).
González Sala, Francisco	Técnico y miembro de la Junta Ejecutiva de Valencia de AVAF. Asociación de Voluntarios de Acogimiento Familiar.
Haro Sabater, María Luisa	Presidente de la Fundación José María Haro-Intra. Fundación de la Comunidad Valenciana. Directora del Área de Acción Social de Cáritas Diocesana de Valencia.
Lacasta Reoyo, Juan José	Director técnico de FEAPS. España.
Linares Márquez de Prado, Esperanza	Responsable del programa de los Sin Techo en Cáritas Española.
Martín Fontelles, Lourdes	Directora de la consultoría «Praxis. Servicios integrados a empresas» (Valencia).
Martín Viñals, María Ángeles y Nuria Baeza	Secretaría General y Responsable del programa de calidad, respectivamente, de Cáritas Diocesana de Valencia.
Martínez Rodríguez, Manuel	Director de la Fundación RAIS-Valencia.
Mascaraque García, Jesús	Presidente de la Asamblea Local de la Cruz Roja en Valencia.
Montoliú Peris, Adolf	Vocal de la Asociación Periferia. Director del Centro de Día de Inserción Sociolaboral de Menores «Periferia» (Valencia).
Mora Castro, Albert	Responsable del área de Inmigrantes en la Junta Directiva de Médicos del Mundo-Comunidad Valenciana.
Planas Llabres de Jornets, Concepció	Domus Pacis-Casal de la Pau (Valencia). Anteriormente: miembro del equipo directivo de SERCOVAL. Grupo de empresas de servicios comunitarios.
Ramírez García, José Miguel	Responsable del Área de Trabajo Social en la Asociación Párkinson (Valencia).
Renes Ayala, Víctor	Responsable del programa de Estudios de Cáritas Española.

Rico Perete, Antonia Inés	Responsable de Formación y Empleo de la Fundación «Centro de Información de Trabajadores Inmigrantes». CITMI-CITE.
Robles Pariente, Ana	Directora del Proyecto Hombre Alicante. Fundación Noray.
Romero Ortega, María Granada y Miguel Romá Riera	Presidente y Tesorero, respectivamente, del Comité de Solidaridad con Perú «Pacha Mama» (Alicante).
Safón Supervía, Rafael	Trabajador social. Diplomado universitario en «Trabajo social y Calidad» por la Universidad de Valencia. Experiencia laboral en el mundo asociativo.
Sayago, Máximo	Vicepresidente del Colegio de Educadoras y Educadores Sociales de la Comunidad Valenciana.
Segura Palomares, Miguel Ángel	Director técnico de «Nazaret»: Fundación del P. Fantova (Alicante). Presidente de APIME. Asociación Profesional de Instituciones de Menores. Presidente del Patronato de FIME. Fundación de Instituciones de Menores para la Formación, Acción e Investigación.
Vercher Alberola, José Antonio	Secretario y patrono de la Fundación José María Haro-Intra. Fundación de la Comunidad Valenciana. Anteriormente responsable de programas de calidad en Ford España.
Vizcarro, María José	Directora del Centro de Día «Manantial» de Cáritas Diocesana de Valencia.

Patrocinado por:

Investigación



Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunitat Valenciana

Edición

