

alimara

REVISTA DE TREBALL SOCIAL

NÚMERO 37 / SEGONA ÈPOCA / JUNY DE 1996



**Consell Insular
de Mallorca**

alimara

Núm 37

Segona Època, juny de 1996

Edita: Consell Insular de Mallorca
Redacció: Servei d'Acció Social i Sanitat
General Riera, 67
07010 Palma
Tel.: (971) 76 07 62
Fax: (971) 76 19 52

Portada: Col·lecció Sediments
Pere Reus

Maquetació
i impressió: Gràfiques Son Espanyolet

Dipòsit Legal: PM - 128 - 1987

Els articles d'aquesta revista expressen únicament l'opinió dels seus autors.



L'article que dona contingut a aquest bloc de metodologia no parla directament del procés metodològic, però intenta donar pautes i "maneres de fer" perquè els serveis socials creixin no tant en quantitat, sinó amb qualitat per tal que millorin dia a dia. El seu autor, Jaume Garau, exposa que, després de la crisi de l'Estat del Benestar i amb el retall de les polítiques socials dels governs occidentals, ja no es possible créixer en quantitat de serveis; ara bé, el repte està en el creixement en qualitat. Els serveis socials actuals i, per extensió, l'administració pública no han entrat encara en la filosofia del creixement en qualitat de servei (cosa que sí ha començat a fer l'empresa privada) i per això l'autor ens proposa un seguit d'actuacions que ens podran ajudar a aconseguir majors nivells de qualitat en els nostres serveis socials, augmentant el nivell de satisfacció dels usuaris.

Jaume Garau és psicòleg social; ha estat, entre d'altres, Director del Departament de Serveis Socials de l'Ajuntament de Palma i, actualment, és el Director de l'Àrea de Serveis Socials, Sanitat i Medi Ambient de l'Ajuntament de Marratxí.

LA QUALITAT DELS SERVEIS SOCIALS

Jaume Garau,

Psicòleg Social.

*Director de l'Àrea de Serveis Socials, Sanitat i Medi Ambient
de l'Ajuntament de Marratxí.*

INTRODUCCIÓ

**Els serveis
socials han
crescut molt**

El creixement dels Serveis Socials a Espanya ha estat espectacular en els darrers 17 anys, coincidint el seu inici amb els primers ajuntaments democràtics l'any 1979. Les primeres experiències varen tenir un desenvolupament desigual fins a l'aprovació de les lleis autonòmiques i el Pla de Prestacions Bàsiques, entre els anys 1985 i 1988. Posteriorment es va passar a una implantació més extensa i homogènia.

L'estructura de serveis primaris i secundaris no ha estat l'única que ha crescut en el conjunt del Sistema de Protecció Social, sinó que també ho han fet les pensions i altres prestacions socials.

En aquest creixement hi ha influït la discussió sobre la crisi de l'Estat del Benestar que es donava als països del nostre entorn europeu, tot i que això no l'afectàs gaire, donat que el sistema de protecció espanyol estava molt lluny dels nostres veïns europeus.

**Ens trobam
davant un
canvi**

Ara ens trobam en una conjuntura diferent. Per una part, el cicle de gestió socialista s'acaba i pugen els valors neolliberals, i amb ells les idees de retallar prestacions socials; per una altra, les prestacions actuals no són gaire lluny de la mitjana europea, a on també s'estan retallant.

La majoria de vegades aquest debat se centra excessivament en termes quantitius. Es parla que s'han de disminuir les pensions, redefinir el nombre de subjectes de dret de tal o qual prestació, incrementar les aportacions dels que els utilitzen més, etc. En aquest debat és freqüent que els arguments oposats siguin més aviat de caràcter ètic i, per tant, són desqualificats per ideològics.

Poques vegades es parla del valor qualitatiu que tenen els serveis socials en la creació de riquesa, del seu impacte a llarg termini en la societat (com es demostra després de llargs períodes de gestió lliberal); de la seva modernització, de com aconseguir major eficàcia i competència, de la satisfacció dels seus usuaris, etc. En definitiva, de la seva qualitat.

El fort creixement s'aturarà

Algunes vegades els que defensam un sistema públic de prestacions socials no acompanyam el nostre argument teòric amb exemples d'una bona pràctica. Bona part dels treballadors socials que hem estat des d'un principi en el desenvolupament dels serveis socials ens hem acomodat en uns estàndards de qualitat mitjans i ens hem conformat. Tampoc no trobam en els nous treballadors socials que s'incorporen els darrers anys més preparació, ni unes idees més clares de com fer uns serveis socials millors.

Per un altre costat, sembla evident que el ritme quantitatiu de desenvolupament dels serveis socials no serà mai més tan intens com el que s'ha donat al nostre país en els anys 80. Fins i tot és possible que en el futur més pròxim aquest ritme s'alenteixi o, en alguns llocs, torni enrera.

Aquesta dinàmica socio-política no ha de frenar les necessitats de creixement qualitatiu que tenen els serveis socials, és a dir, que millorin la seva qualitat.

El creixement en qualitat dels serveis socials és necessari i és factible. Factible perquè costa menys diners i menys esforç polític que el creixement quantitatiu. És necessari perquè estam en un nivell mitjà, tant en els mitjans materials com en la prestació tècnica.

El creixement qualitatiu no és una tasca purament tècnica que pren impuls al creixement quantitatiu, ans al contrari: és més aviat una tasca econòmica, ètica i política que a la llarga ha d'estimular el creixement quantitatiu. En síntesi, crec que una millora dels serveis socials redundarà en més prestigi i, per tant, en unes millors condicions per a la seva consolidació i per a un nou creixement quantitatiu.

S'ha de créixer en qualitat

Aquest article vol explorar les idees bàsiques i els mètodes de la millora de la qualitat en els serveis socials a partir d'una definició provocativa que s'aplica en els serveis d'empreses privades: **QUALITAT ÉS LA SATISFACCIÓ DE LES EXPECTATIVES DEL CLIENT.**

1. LA QUALITAT DELS SERVEIS

Tots els serveis privats milloren

Hi ha una desenfrenada carrera cap a una major qualitat dels serveis personals en el món de l'empresa privada: sanitat, hoteleria, restauració, viatges, oci, etc. Els conceptes de **QUALITAT TOTAL, MILLORA DEL SERVEI, GESTIÓ DE QUALITAT, FORMACIÓ PER A LA QUALITAT, SATISFACCIÓ DEL CLIENT**, etc., són repetits reiteradament en totes les empreses i fòrums professionals europeus, on es concentra la majoria dels que competeixen per conquerir el mercat de consumidors.

Aquesta carrera sense fi està plenament integrada en el món de la indústria en el que hi han cents de normes de qualitat en tot tipus de productes i molta inversió en imat-

ge, formació en recursos humans per augmentar els climes d'aprenentatge empresarial per aconseguir una organització en permanent millora de la qualitat i la innovació.

No fa molt, l'any 1993, sorgiren del Comitè Europeu de Normalització unes normes generals per a la qualitat dels serveis. Allí s'escometen els principals temes que tenen a veure amb el desenvolupament dels serveis de qualitat: planificar correctament tots els processos d'un servei, considerar les interaccions humanes com el més important, reconèixer la importància de la percepció que té l'usuari del servei, millorar les competències professionals, augmentar la motivació dels treballadors, innovar per arribar a satisfer les expectatives del client. Aquest programa de qualitat té uns objectius clars: millorar la prestació del servei i la satisfacció del client; millorar la productivitat i la seva eficàcia, i millorar el mercat.

Si ens apropam a aquest enfocament des del caire operatiu i observam els aspectes definitoris d'un servei de qualitat trobam les següents característiques:

L'objectiu principal és satisfer el client

Es detallen les característiques de qualitat

S'ha de saber adaptar-se a la demanda i satisfer les expectatives del client

- 1 **BON AMBIENT FÍSIC:** el lloc, el mobiliari, la decoració i altres elements d'ambientació i maquinària, estan dissenyats d'acord amb les necessitats del servei i les tipologies d'usuaris habituals.
- 2 **ACCESSIBILITAT:** els diferents tipus de clients poden accedir-hi sense gaires problemes.
- 3 **COMUNICACIÓ:** el servei està ben comunicat, amb tots els aparells necessaris.
- 4 **FIABILITAT:** s'ha de prestar bé el servei a la primera.
- 5 **CREDIBILITAT:** l'usuari ha de veure que creim en l'eficàcia i bondat del nostre servei.
- 6 **GARANTIA:** s'ha d'assegurar a l'usuari que té totes les garanties necessàries perquè el servei es realitzi en bones condicions.
- 7 **CAPACITAT DE RESPOSTA:** fer les coses quan cal i estar preparats davant situacions inesperades o imprevistes. Acceptar els errors i compensar-los d'alguna manera amb rapidesa.
- 8 **COMPETÈNCIA:** quan els treballadors estan ben preparats i informats de l'actualitat tècnica del seu treball, i tenen coneixements suficients per respondre a les situacions que se li plantegen.
- 9 **EMPATIA:** els treballadors saben connectar amb les expectatives dels usuaris, les comprenen i tenen ganes de satisfer-les. També saben derivar la demanda cap a un altre servei sense perdre credibilitat.
- 10 **CORTESIA:** més a més de l'empatia, saben atendre els usuaris amb les normes bàsiques de cortesia, educació, bona presència i habilitat natural per crear un clima de confiança i familiaritat.

Impulsar la qualitat en tots els àmbits

Per un altre costat, observam tres àmbits sobre els que s'exerceixen totes les estratègies de millora contínua de la qualitat dels serveis:

- a) Les infraestructures, els suports materials i espaials sobre els que se situa i es realitza el servei.
- b) L'organització, entesa com els mètodes, la comunicació i el control de l'execució del Servei.
- c) Les relacions humanes, tant les que tenen lloc entre les persones que realitzen el servei (clients interns) com les que es donen entre aquests i els usuaris (clients externs).

Fer-ho de manera científica

Aquest treball es realitza de manera sistemàtica i seguint un procés en espiral: primer es dissenya el servei i després s'actua; a continuació, s'avalua l'impacte i per fi es normalitzen els estàndards que resulten adequats per continuar un altre cop actuant de manera estratègica.

Així doncs, ens trobam amb una filosofia sobre la qualitat, unes idees, uns mètodes, uns objectius, etc., que s'estan aplicant a les empreses privades més innovadores en el camp de serveis personals que, en essència, no estan lluny de les tradicionals sobre els Serveis Socials.

Les idees dels serveis privats poden ser creatives per als públics

Anem ara a repensar les idees tradicionals dels Serveis Socials a la llum d'aquestes formulacions que fa la privada sobre la qualitat per tal d'observar-ne la seva capacitat d'aportació i innovació.

2. PER UNS SERVEIS SOCIALS DE QUALITAT

Avui ja no es pot utilitzar l'argument general que els serveis personals públics no poden ser de qualitat perquè estan massificats i el personal està descontent o massa consolidat.

Allò públic, avui, ja no és sinònim de baixa qualitat

És cert que, de vegades, aquests poden ser condicionaments al límit de creixement en qualitat, però el principal problema és que la majoria de vegades no ens posam fites clares quant a la qualitat.

Si partim del principi que la qualitat en un servei privat és satisfer les **expectatives** del client, és fàcil observar que aquestes seran diferents a les d'un usuari d'un servei públic, fins i tot quan tenen les mateixes necessitats. Encara que això sigui veritat, res no ens impedeix formular el mateix principi per als serveis públics: qualitat és satisfer les **expectatives** de l'usuari.

És fonamental satisfer les expectatives de l'usuari

Aquesta idea no es contradïu amb la que usam quan utilitzam el concepte de demanda en Serveis Socials. La demanda és una petició, explícita o implícita, causada per una necessitat objectiva i la manera personal que té l'usuari de viure-la i projectar-la en el futur i el passat de la seva experiència. A la demanda s'hi troba reflectida tan la necessitat com l'expectativa. Així com la demanda, de vegades, no es pot satisfer, l'expectativa o s'ha de satisfer o s'ha d'educar.

Definir bé els serveis, i definir els nivells de qualitat, i enregistrar i controlar el procés, i actuar amb empatia, i avaluar
ÉS QUALITAT

S'han de revitalitzar els Recursos Humans de Serveis Socials

És possible una major mobilitat professional

El control de la qualitat és necessari

Hem de definir estàndards de qualitat per als Serveis Socials

MOMENT 2

Establir el nivell de realització que ha de tenir el SERVEI i el nivell de comportament que esperam que l'USUARI tenguí per passar de FASE.

MOMENT 3

Actuar segons el que s'ha dissenyat, enregistrar les nostres actuacions i observar i enregistrar la resposta de l'USUARI, la seva participació i els suggeriments que ens faci.

MOMENT 4

Avaluar la nostra forma d'actuar i els resultats obtinguts, i especialment la satisfacció de l'USUARI. Valorar si hem de canviar el DISSENY del SERVEI, o els ESTÀNDARDS, o la manera d'actuar o avaluar, i actuar en conseqüència.

- c) **RECURSOS HUMANS:** En aquest camp hem d'oferir solucions noves als problemes que ens trobam sovint en els Serveis Socials. Per una part necessitam un programa de formació contínua com a estratègia general per tota Mallorca, en funció dels programes que es vagin desenvolupant amb caràcter innovador. És necessari introduir fórmules de "reciclatge" de les energies positives d'atenció als usuaris en aquells treballadors amb contacte permanent amb usuaris especialment mancats. En aquest sentit, seria bo un acord interinstitucional per contemplar sistemes de mobilitat laboral entre totes les administracions de Serveis Socials. Seria positiu també l'intercanvi d'experiències, les beques d'estudi i investigació, les publicacions, el foment d'activitats d'oci entre els treballadors, etc., etc.

2.2. El control de la qualitat

A més de les pròpies mesures tècniques del servei per avaluar la pròpia qualitat i la satisfacció de l'usuari, han d'existir necessàriament uns altres dos tipus de control dels serveis: un intern de la pròpia organització, de caràcter polític, i un altre extern per a l'avaluació de l'eficàcia i eficiència dels programes desenvolupats.

- a) El control tècnic intern és imprescindible perquè els Serveis Socials donin un pas més en l'avaluació del treball que realitzen. En aquest sentit, s'han de crear millors mètodes de planificació, execució i avaluació, doncs els tres moments del programa estan íntimament vinculats.

Això no implica que hàgim de dir sí a tot el que ens demana l'usuari, però si nosaltres oferim un servei que l'usuari ens demana, llavors estam en bona posició per satisfer la seva expectativa. Si ens demana quelcom que no podem oferir-li, aleshores no hi ha servei ni tampoc expectativa a satisfer. Tampoc no hi ha usuari.

És bo reconvertir les expectatives de l'usuari

Quan parlem de la reconversió de la demanda, ho podem fer en termes similars quant a les expectatives. De vegades un usuari acudirà al servei demanant recursos que no tenim, però podem treballar amb ell per crear-li noves expectatives que, a la fi, sí podem satisfer.

Qualitat de vida per l'usuari és sinònim de servei de qualitat

Els Serveis Socials són una petita part de l'important Sistema de Protecció Social, per tant hem de ser conscients que la nostra capacitat de prevenció de grans riscos personals i socials, així com la seva solució definitiva, és molt limitada. No obstant, hem de seguir tractant d'assolir l'objectiu de millorar la qualitat de vida de les persones que hi acudeixen. La manera òptima i raonable de millorar la seva qualitat de vida es oferir-li un servei de qualitat. Sobre "l'abans i el després" de passar per nosaltres, res no hi podem fer. La manera més eficaç per saber el que feim per una persona és poder avaluar objectivament la qualitat del nostre servei i la satisfacció de les seves expectatives.

2.1.- El desenvolupament de la qualitat

Hem dit que treballar per millorar la qualitat de vida de les persones es donar serveis de qualitat als nostres usuaris. Això implica exercir una contínua acció sobre els tres aspectes dels que parlàvem abans:

La qualitat ha d'avançar en diferents fronts

- a) **INFRAESTRUCTURES:** no hem de contentar-nos amb unes infraestructures que no tinguin els mínims requisits que tendrien els serveis privats normals: la llum, els colors, els equipaments, els llocs de treball, d'atenció a l'usuari, han de ser els adequats. En aquest sentit, encara hi ha molt a fer, incloent l'eliminació de barreres i la incorporació de la moderna ofimàtica.
- b) **ORGANITZACIÓ:** S'ha de primar la configuració d'equips de treball amb la màxima autonomia personal, el propi estil, horaris flexibles, però amb un mateix mètode de feina per a la millora contínua de la qualitat. Mètode que ha de seguir aquestes pautes:

MOMENT 1

Definir el SERVEI en forma de FASES i accions que ha de fer perquè l'USUARI vagi passant totes les fases.

El control polític és imprescindible

- Els Serveis s'han de poder definir detalladament en forma de processos reiteratius i estandaritzats, encara que també oberts i flexibles al canvi. En aquesta direcció aportam un exemple concret d'un esquema del que volem dir.
- b) Quant al control polític, l'hem de situar com a complementari al tècnic, sense que necessàriament entrin en conflicte. Al nostre entendre, el control polític no s'hauria de centrar en COM es realitza el servei sinó més aviat sobre les prioritats i els recursos emprats. En altres paraules, en una valoració de si els diners gastats justifiquen el servei que es realitza.

L'auditoria externa és una garantia

- En aquest sentit, cal reconèixer que hi ha un camí a recórrer tant pels treballadors socials, com pels polítics i entitats ciutadanes que intervenen en Serveis Socials.
- c) El control extern de la qualitat ha de contemplar els mateixos objectius conjunts dels altres dos, sense els detalls i amb la distància dels jocs d'interessos que sempre hi posen els seus protagonistes.

Per això seria important que els organismes supramunicipals que impulsen i subvencionen programes d'atenció social primària i secundària, tinguessin recursos per fer aquestes auditories externes de qualitat.

En aquest sentit, seria òptim introduir en els pressuposts dels programes una part dedicada al finançament de les auditories externes com a condició "sine qua non" de l'atorgament de la subvenció.

3. COM A CONCLUSIÓ

Per acabar aquesta primera reflexió entorn a la qualitat dels Serveis Socials, m'agradaria ressenyar algunes de les idees que han sortit en aquest article.

Millorar la qualitat és la tasca del futur

Millorar la qualitat dels Serveis Socials és una tasca necessària, no ja únicament per als usuaris que la disfruten, sinó com una estratègia a llarg termini per defensar el sistema públic de serveis socials.

El repte de la millora contínua dels Serveis Socials és un nou repte que pot il·lusionar a molts treballadors socials que creuen que sense més recursos no es pot fer res nou. Pot recuperar una il·lusió moltes vegades perduda o devaluada per la rutina burocràtica del treball.

Millorar la qualitat dels serveis socials no és una nova manera voluntarista de treballar, sinó treballar de manera diferent. Potser és veritat que s'ha de distribuir el temps d'una altra forma i donar valor a accions i actituds que fins ara no teníem com a prioritàries. Al meu entendre hem de caminar de manera decidida vers la realització

d'un treball que, sense deixar que sigui compromès i actiu, tengui també els seus ingredients d'innovació, canvi, imaginació, científicitat i disciplina.

BIBLIOGRAFIA BÀSICA

Ballart X. 1992. ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Madrid. MAP.

Bernillon A. 1993. Implantar y gestionar la Calidad Total. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 SA.

Friedman John. 1991. Planificación en el ámbito público. Madrid. MAP.

Hirschorn L. 1993. The psychodynamics of organisations. Philadelphia. Temple University Press.

Subirats Joan. 1994. Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración. Madrid. MAP.

Weis Carol H. 1975. Investigación evaluativa. Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción. Editorial Trilla.