

El grupo en la intervención social y en la gestión de calidad

Intervención para la mesa redonda sobre intervención social de las VII Jornadas de la Asociación de Psicoterapia Analítica Grupal a celebrar en Bilbao los días 1 y 2 de diciembre de 2000, publicada en MATEOS, M. y otras (eds.). *El trabajo grupal en la comunidad. VII Jornadas de la Asociación de Psicoterapia Analítica Grupal*. Burgos, APAG, 2001, pp. 150-159.

Fernando Fantova Azkoaga
ffantova@euskalnet.net

Presentación

Quiero agradecer a la Asociación de Psicoterapia Analítica Grupal la oportunidad que me brinda su invitación de reflexionar y conversar de nuevo acerca de los fenómenos grupales. Creo recordar que el título preciso de esta intervención fue surgiendo en un diálogo con los organizadores y quizá requiera una breve explicación y acotación.

Mi ámbito de trabajo ha sido y es el de la intervención social (fundamentalmente en el campo de los servicios sociales) y desde el principio me interesó lo relacionado con el estudio y la utilización de los pequeños grupos en ese contexto. Con el paso del tiempo me fui aproximando también al estudio de las organizaciones y a su gestión, desembocando en la elaboración de una tesis doctoral, defendida recientemente, en la que he intentado dialogar desde las organizaciones no lucrativas de servicios sociales con las ciencias que se ocupan de la gestión de las organizaciones y, en particular, con los denominados modelos de gestión de calidad.

Mi pretensión en estos minutos es compartir con personas que se interesan por los grupos desde otros campos y trayectorias algunas reflexiones de alguien que los ha vivido desde la intervención social y que ahora se pregunta por sus virtualidades en una gestión de calidad de las organizaciones. Dado que en esta misma mesa redonda se habla del grupo como forma de intervención social, intentaré demorarme menos en ese punto de partida y detenerme más en la cuestión del grupo en la gestión de calidad. Dadas las características de esta intervención utilizaré, en algunos momentos, algunos fragmentos de otras ponencias o textos que he elaborado recientemente sobre cuestiones similares.

El grupo en la intervención social

No me debo detener en una discusión acerca del concepto de intervención social, pero para los efectos de esta intervención diré que entiendo que para que llamemos intervención social a una actividad o actuación, tendría que tener, en mi opinión y en principio, las siguientes notas características:

- Actividad mínimamente formalizada, estructurada u organizada,
- realizada por actores con algún tipo de legitimación y soporte público o social,
- orientada a dar respuesta a necesidades sociales de personas y comunidades,
- que busque cambios en situaciones personales y sociales en la línea de una mayor participación social o bienestar social.

Esta no es sino una especie de definición que ha de someterse a discusión y que, claramente, incluye un amplísimo espectro de actividades. Sea como fuere, existen diversas metodologías y ámbitos que caben dentro de eso que podemos llamar intervención social. Por mencionar en forma desordenada y mezclada algunos de esos ámbitos o algunas de esas metodologías podría citar la educación en el tiempo libre, el trabajo social, los servicios sociales, la animación sociocultural, la acción voluntaria o la intervención comunitaria.

Si tuviera que seleccionar y resumir los conceptos o elementos que hemos identificado (Fantova, 1988; 1999) como más útiles en lo relativo al estudio de los pequeños grupos y su aplicación en la intervención social, telegráficamente mencionaría:

- La concepción de grupo como sistema (usualmente como sistema abierto) para comprender el cual hay que comprender la interrelación entre sus elementos con especial énfasis en la importancia del entorno.
- Las aportaciones sobre las características de la vinculación de las personas a los grupos, las relaciones de membrecía y referencia, las presiones a la conformidad y la creatividad grupal.
- Los conceptos de estructura grupal formal e informal y, dentro de ésta, por ejemplo, lo relacionado con las normas no formuladas, la estructura socioafectiva, el reparto de roles (y el liderazgo), las redes de comunicación, la jerarquía de *status* o la estructura física.
- Los esquemas de comprensión de la evolución de grupo, en los que se identifican los elementos o procesos que van tomando preponderancia en cada momento de la historia del grupo y el cambio progresivo del papel del animador o conductor a lo largo del proceso en el cual el

grupo va desarrollando sucesiva y simultáneamente su capacidad de producción, relación, organización y autorregulación.

- La creciente importancia concedida a variables o aspectos cognitivos, afectivos o culturales colectivos o grupales en la medida en que se entiende que puede haber conocimiento, sentimientos y valores compartidos y, con ellos, aprendizaje grupal.
- La reflexión y el abordaje sobre los conflictos grupales y el poder en los grupos.
- El rico acervo de ejercicios, técnicas, actividades o experiencias que la dinámica de grupos aporta a quien sea capaz de seleccionarlas, adaptarlas, realizarlas y recrearlas.

Bastando lo dicho como una instantánea de mi aproximación a los grupos pequeños como trabajador de la intervención social paso ahora a presentar con más detenimiento algunas notas sobre la gestión de calidad para después llegar a las consideraciones acerca de los grupos pequeños que quepa hacer desde ese modelo de gestión de las organizaciones.

La gestión de calidad

Llamamos gestión de calidad a un conjunto de propuestas relativas a la gestión de las organizaciones que, pese a su heterogeneidad, presentan un cierto *aire de familia*. Se trata de propuestas de gestión planteadas y desarrolladas mayoritariamente en el entorno de empresas industriales pero que, cada vez más, llaman a la puerta de muy diferentes tipos de organizaciones y sectores.

Tal como se presentan habitualmente, las propuestas de gestión de calidad tienen su origen en el control de calidad, es decir, en la verificación a la que son sometidos los productos de la industria para ver si se corresponden con las especificaciones establecidas. El control de calidad tiene un desarrollo técnico importante en las primeras décadas de este siglo. Resumiendo mucho diríamos que, a partir de aquel primer concepto surgen, sucesivamente, dos líneas de evolución que van conformando lo que hoy se entiende por gestión de calidad.

Por una parte estaría lo que se ha venido llamando *aseguramiento de la calidad*, que se desarrolla fuertemente a partir de los años cincuenta y que supone organizar y documentar todos aquellos aspectos que inciden directamente en la calidad de los productos con un planteamiento preventivo. La evolución de estas propuestas nos llevan en la actualidad, por ejemplo, a las normas ISO. Dichas normas presentan un *sistema de calidad* aplicable, en principio, a cualquier organización.

Por otra parte, tras la Segunda Guerra Mundial se van configurando en Japón una serie de planteamientos de lo que se ha dado en llamar *gestión de calidad total*. Se trata de un enfoque que plantea que es la gestión de la organización la que posibilita la calidad y que ésta no puede ser considerada como la preocupación de una parte de la organización. De este modo proponen la participación de las personas de la organización en una dinámica de mejora continua que permita alcanzar la meta de *cero defectos*. La gestión de calidad total se asocia con los premios a la calidad y en Europa, con el que entrega la EFQM (*European Foundation for Quality Management*) sobre la base del *modelo EFQM de excelencia*.

Si tomamos, por ejemplo, la referencia de las normas ISO del año 2000 (AENOR, 1994; 1999) y el modelo de la EFQM en su versión de 1999 (EFQM, 1999) e intentamos sintetizar, a partir de ellos, lo que hoy en día representarían los subrayados fundamentales de la gestión de calidad, escogeríamos los siguientes:

- La orientación al cliente.
- La evaluación con indicadores.
- La flexibilidad estratégica.
- La gestión por procesos.
- La mejora continua.
- La participación y el liderazgo.

Lo que llamamos gestión de calidad es, hoy por hoy, uno de los referentes más importantes entre las propuestas vigentes en el ámbito de la teoría de la gestión. Con todo, no resulta fácil predecir cuál será la evolución futura de esto que ahora llamamos gestión de calidad ni en qué medida el término *calidad* seguirá funcionando como *marca* en el campo de la gestión y seguirá existiendo un *producto* reconocible bajo esa marca. El mundo del conocimiento sobre gestión parece ser especialmente proclive a la palabrería y a las modas y es difícil predecir la suerte que puede correr cada una de las propuestas que se hacen (Dickens, 1995: 9).

El grupo en la gestión de calidad

Examinemos ahora cómo aparece la cuestión del grupo en la gestión de calidad. En un reciente manual sobre psicología de los grupos, Gil y Alcover señalan que, desde su punto de vista, basado en revisiones bibliográficas realizadas por Levine y Moreland, la psicología de las organizaciones ha cogido el testigo de la psicología social en lo relativo al estudio de los grupos. Según estos autores, este cambio de orientación trae consigo el creciente interés por los grupos de trabajo, y

corre parejo a una superación de los enfoques tayloristas centrados en el control del individuo y temerosos de los grupos (Gil y Alcover, 1999: 71).

Efectivamente, en muchos casos la gestión de calidad suele presentarse como una superación de los esquemas tayloristas, basados en una separación radical entre diseñadores y ejecutores de los procesos y en una gran especialización de los operarios, cada uno de los cuales ejecuta una pequeña tarea. La gestión de calidad, en cambio, aparece como una superación del concepto de control final de la calidad, planteándose un aseguramiento de la calidad desde el principio en el que cada participante en el proceso se preocupa de ella. Esto supone que cada empleado tiene una mayor autonomía y se implica de otra manera en el trabajo. Se fomenta el trabajo en equipo, la polivalencia y los llamados *círculos de calidad* o *equipos de mejora* (con diferentes matices, grupos en los que los trabajadores discuten sobre mejoras) y se descubre, en última instancia que es toda la gestión de la organización la que ha de estar presidida por el concepto de calidad: de ahí el hablar de calidad total.

Como consecuencia de esto, la gestión de calidad suele proponer el uso de las que denomina *herramientas de calidad* o *herramientas de mejora*, que, en algunas ocasiones no son sino técnicas de dinámica de grupos (Euskalit, sin fecha; FAD, 1996) creadas en otros contextos y tradiciones (para poner un ejemplo bastaría el del *brainstorming*). En lo relativo, específicamente a los círculos de calidad, Ayestarán y Cerrato, en una revisión acerca de la evidencia empírica sobre sus consecuencias hacen referencia a la existencia de diversas concepciones y metodologías para su funcionamiento (Ayestarán y Cerrato, 1996: 235).

En los actuales modelos de gestión de calidad se insiste constantemente en la importancia del liderazgo. Por ejemplo, en el primer criterio del modelo EFQM de excelencia se plantea un liderazgo en el que desde la misión, visión y valores de la organización, los líderes se implican como modelo de referencia en una relación de motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización. Como dos conceptos relevantes de uso cada vez más común en este contexto podrían señalarse:

- El concepto de *cliente interno* según el cual se interpreta la relación entre la persona con responsabilidades de gestión y otras personas de la organización como una relación entre proveedor y cliente en la que se brinda, por ejemplo, apoyo, información u orientación y en la que se habría de actuar con los mismos criterios que se utilizan en el caso de los clientes externos.

- El concepto de *empowerment* según el cual los líderes han de ser capaces de que las personas que trabajan con ellos fortalezcan su autonomía e incrementen el dominio sobre los asuntos de los que se ocupan.

Nos encontramos, entonces, con una propuesta de gestión en la que los pequeños grupos y el liderazgo participativo en su seno aparecen reivindicados y reforzados. Un modelo en el que se propone y defiende la polivalencia de las personas y el trabajo en equipo. Un enfoque desde el que se recuperan o se crean toda una serie de técnicas de grupo para, por ejemplo, resolver problemas o tomar decisiones. Cabe sin embargo hacerse la pregunta de si es oro todo lo que reluce. Veamos.

Reflexión crítica

La gestión de calidad es, en este momento, una propuesta que se presenta con fuerza en muchos ámbitos. Personalmente no me alinee con quienes, por ejemplo desde ámbitos educativos, sanitarios o sociales, la combaten y descalifican radicalmente como una forma de manipulación de las personas o, por ejemplo, como una manera de colonización de las organizaciones desde un discurso de trasfondo neoliberal.

No niego que pueda ser cierto que muchas de las propuestas de gestión de calidad realmente existentes (*encarnadas* en textos, cursos, consultoras o asesores) no pasan de ser una suerte de palabrería hueca que no aporta nada interesante a las personas con responsabilidades de gestión en las organizaciones. Sin embargo creo que en el movimiento en torno a la calidad hay intuiciones y energías aprovechables e interesantes, en particular, para quienes trabajamos en ámbitos educativos, sanitarios o sociales.

Refiriéndonos específicamente a la cuestión de los grupos pequeños creo que el enfoque de la gestión de calidad (como otros) nos puede llevar una de las cuestiones clave siempre presentes en el estudio que las ciencias humanas han hecho tanto de las organizaciones como de los grupos. Me refiero a la tensión entre relación y tarea o, dicho de otra manera, entre sistema social y sistema técnico.

Los planteamientos de la gestión de calidad pueden servirnos para rescatar la implicación de las personas y la construcción de grupos participativos como la clave para que la organización desarrolle sus actividades y, en definitiva, cumpla su misión. Desde la gestión de calidad podemos reivindicar la satisfacción de las personas que trabajan en la organización como requisito para conseguir la satisfacción de los clientes y de la sociedad. Y desde este enfoque podemos darnos

cuenta que posiblemente lo más importante que hacen las personas con responsabilidades de gestión es contribuir a la construcción de grupos humanos en los que cada persona pueda aportar su conocimiento, su pasión y su voluntad en una tarea común.

Desde la gestión de calidad, al menos tal como la entiendo yo, se trata de superar los compartimentos estancos y la enorme cantidad de procesos sin sentido en los que estamos involucrados en las organizaciones y construir y reconstruir las organizaciones como grupos enlazados con grupos en un proceso continuo de producción, relación y autorregulación, como organizaciones constituidas por grupos *enredados* en los que las personas compatibilizan diferentes membrecías y participan en procesos colectivos de construcción del conocimiento, intercambio con el entorno y cambio personal y social.

No creo que las propuestas de la gestión de calidad nos den alimento suficiente para ese tipo de tareas pero no creo que debamos desecharlas, sino más bien hacer de ellas una recepción crítica y creativa. ¿Por qué no nutrimos, a la vez, del énfasis de la gestión de calidad en la medición de la satisfacción de los trabajadores y clientes y de las aportaciones de la *supervisión clínica* (Hernández Arístu, 1991: 26) para la formación o el acompañamiento de las personas? ¿Por qué no podemos, a la vez, interesarnos por el rediseño de procesos que plantea la gestión de calidad y por las contribuciones de la teoría de la comunicación (Watzlawick, 1983) para la reestructuración de relaciones insatisfactorias en las que estamos atrapados?

Consideraciones finales

Tanto en la intervención social como en la gestión de las organizaciones nos pasamos la vida metidos en pequeños grupos. La teoría de la organización, al estudiar el denominado *ámbito de control*, no hace sino reconocer que no podemos interactuar directamente con un número ilimitado de personas y que al final, para bien o para mal, acabamos casi siempre funcionando en grupo. Seguramente todos hemos tenido la experiencia de grupos terribles que han anulado las potencialidades de sus miembros, que han excluido cruelmente a personas, que han dilapidado recursos sin producir nada y que se han negado a morir como resistentes parásitos. Sin embargo, seguro que también hemos vivido la experiencia de grupos inclusivos y productivos en los que hemos vivido el milagro de ver nacer conocimientos, propuestas o experiencias inexplicables por la suma de conocimientos, propuestas o experiencias individuales.

Al final, en mi opinión, el reto es el mismo en la gestión de calidad, en la intervención social o en cualquier ámbito en el que formemos grupos o formemos parte de grupos. Con unos u otros

lenguajes, con unas u otras técnicas, creo que al final estamos hablando siempre de construir grupos acogedores en los que quepamos todos, grupos productivos y eficientes, grupos que sean cada vez más capaces de sentir, pensar y valorar colectivamente a la vez que potencian la independencia, autonomía, libertad y crecimiento de sus miembros.

Grupos que son siempre el mismo grupo humano de siempre pero que, también, están sometidos a nuevos retos (Gil y Alcover, 1999: 72) provocados, por ejemplo, por el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en todos los ámbitos de nuestra vida o por los cambios en la vida económica que parecen conducir hacia una mayor flexibilidad e individualización en el mundo del trabajo.

En un reciente texto sobre los grupos, Morales se queja del divorcio entre la práctica grupal y la comunidad académica (Morales, 1996: 32). Parece que nos resulta más fácil hablar del intercambio de información y de la estructuración de redes que imaginar y practicar procesos y experiencias en los que eso sea posible. Lo cual es especialmente paradójico cuando de lo que hablamos es, precisamente, de los grupos. Valga, por el contrario, el ejemplo de esta mesa redonda como una propuesta de encuentro entre ámbitos y entornos diferentes que compartimos, sin embargo, intereses comunes. Yo por mi parte, termino y les reitero mi agradecimiento por *ponerme* a pensar y a dialogar, de nuevo, sobre los grupos.

Bibliografía

- AYESTARÁN, S. (ed.) (1996): *El grupo como construcción social*. Rubí, Plural.
- AYESTARÁN, S. y CERRATO, J. (1996): "La creación de equipos de trabajo en las organizaciones" en AYESTARÁN, S. (ed.): *El grupo como construcción social*. Rubí, Plural, pp. 233-249.
- AENOR (1994): *UNE-EN-ISO 9001*. Madrid.
- (1999): *Las normas ISO 9000 para el año 2000*. Madrid.
- DICKENS, P. (1995): *Quality and Excellence in Human Services*. Chichester, Wiley.
- EFQM (European Foundation for Quality Management) (1999): *Modelo EFQM de excelencia*. Brussels.
- EUSKALIT (sin fecha): *Trabajo en equipo y dirección de reuniones*. Zamudio.
- FAD (Fundació Avedis Donabedian) (1996): *Manual para equipos de mejora de calidad*. Barcelona.
- FANTOVA, F. (1988): *Dinámica de grupos. Talde dinamika*. Bilbao, EDEJ.
- (1998): "Una aproximación a la calidad en el ámbito de la intervención social" en FÒRUM EMPRESAS DE QUALITAT: *IX congreso de empresas de calidad. Documentos de gestión, innovación, formación*. Vol. 2. Barcelona, Milenio, pp. 289-295.
- (1999): *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales (Tesis doctoral)*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- GALGANO, A. (1993): *Calidad total: clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Madrid. Díaz de Santos.

- GARCÍA HERRERO, G. y RAMÍREZ NAVARRO, J.M. (1992): *Los nuevos servicios sociales: síntesis de conceptos y evolución*. Zaragoza, Librería Certeza.
- GIL, F. y ALCOVER, C.M. (coord. y dir.) (1999): *Introducción a la psicología de los grupos*. Madrid, Pirámide.
- GONZÁLEZ, P. (coord.) (1997): *Psicología de los grupos. Teoría y aplicación*. Madrid, Síntesis.
- HERNÁNDEZ ARISTU, J. (1991): *Acción comunicativa e intervención social. Trabajo social, educación social, supervisión*. Madrid, Popular.
- LÓPEZ, M. y CHACÓN, F. (1997): *Intervención psicosocial y servicios sociales. Un enfoque participativo*. Madrid, Síntesis.
- LÓPEZ-YARTO, L. (1997): *Dinámica de grupos: cincuenta años después*. Bilbao, Desclée de Brouwer.
- MARTÍNEZ MORENO, A. (1997): “Condiciones de calidad en servicios de apoyo a personas” en *Gestión de Servicios de Apoyo a Personas*. Valencia, Fondo Social Europeo / ADAPT, pp. 141-175.
- MORALES, J.F. (1996): “Innovación y tradición en el estudio de los grupos” en AYESTARÁN, S. (ed.): *El grupo como construcción social*. Rubí, Plural, pp. 23-33.
- PANIAGUA, J.A. (1999): “La calidad total: nuevas formas de nombrar el taylorismo” en *Sociología del Trabajo*, nueva época, num. 37, otoño, pp. 41-58.
- PORCEL, A. y VÁZQUEZ, C. (1995): *La supervisión. Espacio de aprendizaje significativo. Instrumento para la gestión*. Zaragoza, Libros Certeza.
- SCHVARSTEIN, L. (1991): *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.
- SENLE, A. (1997): *Técnicas de reuniones*. Barcelona, Gestión 2000.
- SELVINI PALAZZOLI, M. y otros (1988): *Al frente de la organización*. Buenos Aires, Paidós.
- SPRI (Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial) (1995): *Calidad total*. Bilbao.
- SUARES, M. (1996): *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires. Paidós. 1996.
- SZTOMPKA, P. (1995): *Sociología del cambio social*. Madrid, Alianza Editorial.
- WATZLAWICK, P. y otros (1983): *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, Herder.