

# Comunicación y relación en la intervención social y en la gestión de calidad

---

Fernando Fantova

Intervención preparada para las IV Jornadas sobre Calidad y Servicios Sociales organizadas por la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Deusto (Bilbao, 15 y 16 de noviembre de 2001), incorporada posteriormente al libro SETIÉN, M.L. y SACANELL, E. (coords.). *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias*. Valencia, Tirant lo Blanch, 2003, pp. 177-188.

*Tenemos que revisar todo el material de nuevo –siguió diciendo Wallander-. Es lo que vamos a hacer a partir de ahora. Estoy convencido de que en alguna parte hay un punto por el que podemos abrirnos camino. Lo que pasa es que no lo hemos visto todavía. Nos lo hemos saltado. Hemos ido y hemos vuelto, el punto estaba allí, pero hemos mirado en otra dirección.*

*Henning Mankell (La quinta mujer)*

## Presentación

Quisiera comenzar diciendo que el antecedente de esta intervención es una tesis doctoral sobre la gestión de organizaciones no lucrativas de servicios sociales defendida en 2000 en esta misma universidad<sup>1</sup>. En la elaboración de esa tesis fueron referencia permanente los dos conceptos que figuran en el nombre de estas jornadas (servicios sociales y calidad) y nutritivo alimento no pocas de las ponencias presentadas en sus anteriores ediciones.

Dialogando con los organizadores decidí ocuparme, en esta ocasión, de los procesos de comunicación y relación que son centrales, desde mi punto de vista, tanto en la intervención social como en la gestión de calidad y finalmente he estructurado la intervención en torno a una serie de afirmaciones que intentaré presentar de forma

---

<sup>1</sup> A partir de esa tesis se ha elaborado el libro FANTOVA, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid, CCS.

convinciente y que espero que resulten sugerentes para la reflexión y la acción de todos ustedes. Las afirmaciones son las siguientes:

1. Lo más importante que pasa en los servicios sociales es que nos comunicamos.
2. En la intervención social nos comunicamos con la intención de cambiar estructuras de relación.
3. La intervención social necesita siempre de la mediación de organizaciones que no son sino sistemas de comunicaciones.
4. No hay otra forma de gestionar organizaciones que comunicándose.
5. Existe una única trama relacional en los procesos de gestión e intervención.
6. La calidad de los servicios sociales es, sobre todo, calidad de la relación.

Desde ahora quiero decir que con estas frases, más que afirmar cosas ciertas e inamovibles quiero pensar en voz alta e invitarles a pensar conmigo.

### **1. Lo más importante que pasa en los servicios sociales es que nos comunicamos**

Creo firmemente que está por hacer, en buena medida, una *teoría de los servicios sociales*<sup>2</sup> o una *teoría de la intervención social*, sin que sea el momento ahora el de entrar en las matizaciones sobre lo que sean los servicios sociales, la intervención social o el propio trabajo social que da nombre a la escuela que aquí nos convoca. Sea como fuere, creo que existe una gran necesidad de reflexionar teóricamente sobre la esencia de eso que hacemos en los servicios sociales y que vamos a llamar, al menos hoy y aquí, intervención social.

Y como pequeña contribución a esa reflexión teórica entiendo yo la frase que encabeza este apartado, frase que incluso puede ser considerada por algunas personas como un sarcasmo, en la medida en que, para muchas personas, lo más importante que pasa en los servicios sociales no es que nos comunicamos, sino que se entregan o se brindan recursos materiales o económicos que dan respuesta a necesidades básicas de las personas. Creo que aquí tenemos un nudo no resuelto en nuestra teoría y nuestra práctica como *trabajadores de lo social*.

Si un extraterrestre visitara diez o veinte entornos en los que se están prestando servicios sociales, ¿qué pensaría? ¿Qué opinaría después de pasar por el despacho de un trabajador social en un servicio social de base, una habitación en un servicio residencial, el campo de baloncesto en el que está jugando con algunos clientes un educador social o el salón en el que se proyecta una película en una actividad de sensibilización?

Los estudiosos de la gestión de servicios dicen que éstos pueden clasificarse en un continuo que va desde la máxima intangibilidad a la máxima tangibilidad<sup>3</sup>. ¿Dónde ubicaremos los servicios sociales? ¿Qué proporción de aportaciones tangibles e intangibles entregamos a nuestros usuarios o clientes? ¿Qué es lo fundamental o esencial y que es lo accidental o instrumental?

Yo me atrevo a decir 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. Con esto no quiero decir que ofrecer un techo o dar una prestación económica, por poner dos ejemplos, no sean cosas importantes que hacemos, sino que esas cosas las hacemos *en función de y en el contexto de* una relación interpersonal que constituye el núcleo o la médula de la intervención social. ¿Por qué afirmo esto? Desde los ojos del extraterrestre diría, para empezar, que porque la comunicación, la interacción es lo único que es común a los diferentes entornos de los que he hablado. Lo característico y lo definitorio de la intervención social no puede ser algo que a veces está presente y a veces no. Y lo único que el extraterrestre ve en todos los casos es que las personas se comunican, se relacionan. En todo caso, para seguir respondiendo a esta pregunta déjenme que pase a la siguiente afirmación.

---

<sup>2</sup> En mi opinión referencia inexcusable a este respecto en el ámbito español la encontramos en la trayectoria de Demetrio Casado cuyo último hito es CASADO, D. y GUILLÉN, E. (2001): *Manual de servicios sociales*. Madrid, CCS.

<sup>3</sup> Véase LARREA, P. (1991): *Calidad de servicio*. Bilbao, APD.

## **2. En la intervención social nos comunicamos con la intención de cambiar estructuras de relación**

Efectivamente, la reflexión sobre lo fundamental que hacemos en los servicios sociales no puede hacerse si no es a la vez reflexión sobre lo que pretendemos en los servicios sociales, sobre la misión, el objetivo, la meta o el cometido de la intervención social. En esto digo lo mismo que antes: que lo único que, para mí, está claro es que no la cosa no está nada clara.

Yo diría que la misión de los servicios sociales es prevenir, paliar o revertir procesos de exclusión social. Por una parte, con una definición de ese estilo creo que salvo la voluntad de los servicios sociales de ser universales, es decir, de servir a toda la población y no a unos determinados segmentos específicos. Por otra parte no se prejuzga que la contribución a prevenir, paliar o revertir procesos de exclusión se haga entregando recursos, posibilitando aprendizajes o empujando cambios sociales, por poner tres ejemplos.

Si se acepta para los servicios sociales la misión de prevenir, corregir o paliar procesos de exclusión social nuestra mirada no se dirige tanto a *personas con problemas* sino a procesos sociales en los que observamos relaciones potencial o efectivamente excluyentes en las que están involucradas diferentes personas y entornos. (Si se me permite aquí abrir una breve ventana a la actualidad local permítanme que me pregunte en qué medida la intervención social ha de dirigirse a las personas con dependencia de determinadas drogas ilegales y en qué medida a los vecinos que rechazan la ubicación en su entorno de un centro de noche para esas personas dependientes de esas drogas).

Sea como fuere, estamos hablando de procesos de exclusión social de personas y hay que aclarar un poco a qué nos referimos. Y nos referimos a procesos en los cuales cualquier persona puede incurrir en uno u otro momento y que, por una u otra, razón van disminuyendo la cantidad de los vínculos o la calidad de la participación de las personas en las dinámicas y los circuitos que permiten la satisfacción de sus necesidades y la realización de sus proyectos.

Lo relevante para nosotros en este momento no es que el desencadenante o la excusa para ese proceso de exclusión social sea la capacidad, el género, el país de origen o

la edad de las personas, por poner algunos ejemplos. Lo relevante es que estamos hablando de un proceso social y, como tal, de un proceso con diversos actores, de un proceso que se va *solidificando* en una estructura social y a la vez es *mediado* por una estructura social, de un proceso que podemos analizar desde un punto de vista macrosocial y también microsocial.

Y es que la exclusión social, que puede contarse en grandes cifras, también puede contarse en historias de vida de personas con nombre y apellidos. Y cuando la contamos de esta segunda manera descubrimos que la exclusión social se hace de experiencias concretas de relación interpersonal excluyente en las que las personas incurren. Ante los sentidos y los sentimientos de la persona que va recorriendo su particular itinerario de exclusión, ésta, más que ser provocada por una *mano invisible*, lo es por determinados rostros, palabras, lugares y momentos, que suelen tener un *propietario conocido*.

Ante esto, mi tesis es que lo que hacemos como agentes de la intervención es acceder a personas y entornos en los que se observan riesgos o procesos de exclusión social para intentar contribuir a la reestructuración de esos procesos de relación excluyente en los que la persona está atrapada como víctima y también a veces como protagonista. Y aquí volvemos a la primera frase, porque la forma de contribuir a la reestructuración de las relaciones no es sino la propia comunicación, la propia relación<sup>4</sup>. Y digo que eso es lo que hace el voluntario que acompaña a una persona en su tiempo libre, o el psicólogo que se reúne con un usuario de un servicio residencial, o el trabajador social que evalúa las necesidades de una familia o el monitor que da un curso de formación a personas en desempleo: entrar en la vida de las personas con una determinada propuesta de relación desde la cual puedan irse cambiando otras relaciones.

Diríamos entonces que nuestras dos primeras afirmaciones se necesitan mutuamente. Decimos que los intercambios fundamentales en los servicios sociales son los intercambios intangibles a la vez que decimos que lo fundamental que les pasa a las personas con las que intervenimos es que están inmersas en riesgos o procesos de

---

<sup>4</sup> Cuando hablamos de comunicación y relación lo hacemos en el sentido en el que utiliza estas palabras la teoría sistémica de la comunicación en la que ubicamos a autores como Bateson, Goffman o Watzlawick (véase, por ejemplo WATZLAWICK, P. y otros (1983): *Teoría de la*

exclusión social y a la vez que decimos que nuestra contribución tiene que ver con prevenir, paliar o corregir procesos de exclusión social. Pero sigamos avanzando.

### **3. La intervención social necesita siempre de la mediación de organizaciones que no son sino sistemas de comunicaciones**

Ahora bien, esta intervención social, estos servicios sociales que estamos conceptualizando en términos de comunicación y relación interpersonal se producen y se prestan, necesariamente en un contexto organizacional o institucional. La intervención social es realizada por organizaciones de diverso tipo que son las que, en definitiva, crean y entregan *valor* a los usuarios y clientes.

A qué nos referimos cuando hablamos de la creación y la entrega de valor. Pues nos referimos al hecho de que cuando un trabajador de la intervención social se relaciona con una persona (y contribuye a prevenir, paliar o revertir un proceso de exclusión social en el que esa persona está inmersa) constituye el último eslabón de una *cadena de valor*, de un entramado de procesos que han permitido que él haga esa contribución. Ese entramado de procesos es la organización (y, más allá, el sistema de servicios) desde la que hace la intervención social. El agente de la intervención social tiene, sin duda, su margen de maniobra personal e intransferible pero, también sin duda, actúa como parte de una organización y, posiblemente, de un sistema de servicios que, en buena medida, hace posible, canaliza y condiciona su actuación y sus contribuciones.

Sin embargo, las organizaciones humanas no son otra cosa que sistemas de comunicaciones. Así lo decimos de la mano de algunos de los, a nuestro juicio, desarrollos más interesantes en la aplicación de la teoría de sistemas a los fenómenos sociales en general y a las organizaciones en particular<sup>5</sup>. Desde éste punto de vista

---

*comunicación humana*. Barcelona, Herder). Siempre que nos comunicamos, además de transmitir información, estamos *estructurando* la relación.

<sup>5</sup> Valga aquí colocar al lector en la que llamaremos *pista chilena* para recomendar la lectura de autores como Darío Rodríguez (véase, por ejemplo, RODRÍGUEZ, D. (1999): *Diagnóstico organizacional*. México, Alfaomega, o RODRÍGUEZ, D. (2001): *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile) o Rafael Echeverría (ECHEVERRÍA, R. (2000): *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Buenos Aires, Granica). Ambos autores, de igual modo que otros, como Fernando Flores, se sitúan en la perspectiva abierta por los biólogos, también chilenos, Humberto Maturana y Francisco Varela (véase, por ejemplo, MATURANA, H. y VARELA, F.

una organización no es una agrupación de personas, o, por ejemplo, de personas, cosas y dinero. Una organización es, utilizando una terminología de la gestión de calidad, un *macroproceso*, un sistema que se diferencia de un entorno en tanto en cuanto se van produciendo y reiterando una serie de interacciones entre una serie de personas.

Claro que las organizaciones consumen recursos humanos, materiales o financieros. Claro que esos procesos y esas comunicaciones se van estructurando y van estabilizándose, de suerte que puede representarse la organización en un organigrama. Claro que sí, pero lo que queremos decir aquí y ahora es que sí queremos mirar bien, mirar de forma útil, quizá a lo primero que haya que mirar en las organizaciones es a las comunicaciones y, necesariamente, a las estructuras de relación (formales, pero, sobre todo, informales) que producen y en las que se producen esas comunicaciones.

Ahora bien, quizá ustedes se estén preguntando si el que las organizaciones sean comprendidas como sistemas de comunicaciones o de cualquier otra manera tiene alguna importancia para el trabajo que hacemos todos los días. Me gustaría convencerles de que pensar sobre las organizaciones y los sistemas no es una pérdida de tiempo. Y no lo es, en particular, en un contexto en el que, a menudo, responsabilizamos a las organizaciones o los sistemas de la baja calidad de la intervención social que hacemos.

Sea como fuere, quiero retener ahora que las organizaciones y la mirada sobre las organizaciones están (siempre) cambiando y que las perspectivas organizacionales actuales más interesantes creo que nos invitan a mirar antes los procesos que las estructuras, a mirar antes la relación que la actividad, a pensar más en términos circulares que lineales, a pensar más en redes de intercambio que en jerarquías de mando.

En todo caso si aceptamos que la calidad y la efectividad de nuestra intervención social viene en gran medida posibilitada o cercenada por las organizaciones y los sistemas de servicios sociales en los que estamos inmersos diría que estamos

---

(1996): *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento humano*. Madrid, Debate) y el sociólogo alemán Niklas Luhmann (véase, por ejemplo, LUHMANN, N. (1998): *Complejidad y modernidad: De la unidad a la diferencia*. Madrid, Trotta).

conectando con la visión predominante en el conjunto de propuestas que, hoy y aquí, se cobijan bajo el paraguas de lo que denominamos *gestión de calidad* y que resumiendo mucho diría que apuestan por organizaciones orientadas al cliente que evalúen constantemente con datos los logros obtenidos y sean lo suficientemente flexibles para reorientarse estratégicamente, gestionando sus procesos en una clave de mejora continua. Todo ello no parece posible sin la participación de las personas y un liderazgo que la facilite. De modo que vamos a hablar, en la siguiente frase, de gestión<sup>6</sup>.

#### 4. No hay otra forma de gestionar organizaciones que comunicándose

Sea con una perspectiva de *gestión de calidad* o con cualquiera otra de las que pueden encontrarse en el mundo de la gestión, lo que parece fuera de duda es que de la gestión que se haga en una organización depende, en buena medida, lo que esa organización vaya siendo y haciendo. Y cuando hablamos de gestión nos referimos a aquellos procesos que hacen posible el funcionamiento coordinado y sinérgico de una organización o un sistema en un entorno.

Son diversas las investigaciones y reflexiones que cabe encontrar en la literatura a partir de la pregunta acerca de qué es lo que hacen *en realidad* las personas con responsabilidades de gestión<sup>7</sup>. La conclusión invariable es que estas personas se pasan mucho tiempo comunicándose con otras personas dentro y fuera de la organización y posiblemente esto no resulta extraño a quien, haya asumido la perspectiva de que la organización es un sistema de comunicaciones.

Nosotros, en particular, en el modelo de gestión que hemos propuesto en la tesis doctoral de la que antes les hablaba (modelo que bebe, en buena medida, de los modelos de gestión de calidad), afirmamos que hay tres procesos básicos de gestión que son los más importantes y que quienes hacen gestión asumen como responsabilidad en todo caso. Nos referimos a los procesos de planificación, evaluación y lo que hemos denominado interlocución que no es otra cosa que esa

---

<sup>6</sup> Algo más de nuestra perspectiva sobre la gestión de calidad en FANTOVA, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid, CCS, pp. 41-52.



interacción constante que la persona con responsabilidades de gestión con toda una serie de interlocutores significativos dentro y fuera de la organización.

Afirmamos que la persona con responsabilidades de gestión además de tener que estar constantemente evaluando (es decir, obteniendo y procesando información de la organización y su entorno) y además de estar constantemente planificando (es decir, dinamizando procesos de toma de decisiones) lo fundamental que hace es intercambiar información con una serie de interlocutores internos y externos y, a la vez, estructurando y reestructurando las relaciones con ellos.

Y hablando de estructuras de relación, diremos que en el orden de la interlocución externa la persona con responsabilidades de gestión, a través de sus interacciones construye el posicionamiento de la organización en relación con las personas y grupos relevantes para la organización (*stakeholders*). Y en el orden de la interlocución interna la persona con responsabilidades de gestión estructura las relaciones en el equipo o en el conjunto de personas con las que se relaciona directamente y que tienen a su cargo determinados procesos en la organización. No parece poca cosa la importancia de la comunicación en lo que hacen estas personas que se dedican a la gestión en las organizaciones. Pasemos, en todo caso, a la siguiente frase.

---

<sup>7</sup> Especialmente recomendables varias de las que se encuentran en MINTZBERG, H. (1991): *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Díaz de Santos.

## 5. Existe una única trama relacional en los procesos de gestión e intervención

Recordemos que estamos intentando mirar a los procesos de intervención y a los procesos de gestión como procesos en los que es central la comunicación interpersonal. Insistamos. No queremos decir que está bien hacer intervención o gestión *acompañadas* o *aderezadas* de comunicación, sino que hacer intervención y hacer gestión, en su médula, en su núcleo, suponen comunicarse con otras personas.

Y aquí conviene recordar que la teoría de la comunicación nos dice que en la comunicación hay que analizar el nivel de contenido y el nivel de relación, lo explícito y lo implícito, lo digital y lo analógico, lo verbal y lo no verbal y así sucesivamente. Cuando nos comunicamos entregamos información, pero (y quizá, sobre todo) hacemos una propuesta de relación. Dicho de otra manera, las comunicaciones en curso en una organización fluyen en estructuras y contribuyen a consolidar o a alterar estructuras de relación. Estructuras que, como en el iceberg, sólo en una pequeña medida son explícitas o formales y, en gran medida están ocultas, implícitas.

Desde esta perspectiva podemos ver ese territorio en el que las personas, las organizaciones y los sistemas hacen intervención social en un entorno como un territorio *alfombrado* de tramas de relación interpersonal que atraviesan a las personas, a las organizaciones, a los sistemas y a los entornos. Tramas con una estructura. Tramas, digámoslo ya, que incluyen o excluyen.

Desde ese punto de vista hay una continuidad entre las relaciones que se producen en el contexto de la gestión y las que se producen en el contexto de la intervención. Si hemos dicho que lo más importante que pasa en la intervención es que nos comunicamos y lo mismo hemos venido a decir para la gestión, y si también hemos dicho que para comprender lo que es la comunicación hay que mirar bien a esas estructuras de relación que la comunicación produce y en las que la comunicación se produce, llegamos a enunciar esta quinta frase que proponíamos.

En el momento en el que accedemos al escenario de la intervención social, sea en la posición que sea, empezamos a establecer y a estructurar intercambios con diferentes personas y grupos, dentro y fuera de las organizaciones y sistemas con los que nos vinculamos. Estemos en la atención directa, en la tecnoestructura, en el apoyo

administrativo, en la gestión o en la decisión política empezamos a participar en una red, a utilizar esa red, construir o destruir esa red, a estructurarla de una determinada manera y a generar en esa red dinámicas de inclusión o exclusión.

Y ahí, afirmamos nosotros, lo crítico no será el contenido de nuestro discurso sino las propuestas de relación en las que participemos y que realicemos, los procesos de participación e inclusión que seamos capaces de activar y empujar o los procesos de marginación o exclusión en los que seamos protagonistas o cómplices. Siendo conscientes de que, desde cualquier posición se pueden activar dinámicas de inclusión que no sabemos hasta dónde podrán llegar. Y que desde cualquier posición podemos desencadenar dinámicas excluyentes que no sabemos hasta donde podrán llegar<sup>8</sup>.

### **6. La calidad de los servicios sociales es, sobre todo, calidad de la relación**

Y llegamos a la última de nuestras frases, en la que queremos aterrizar, por decirlo así, en el *leit-motiv* de estas jornadas que vienen haciéndose, año tras año, la pregunta acerca de la calidad en los servicios sociales. En algunas ocasiones esa pregunta ha nacido de la práctica cotidiana de la intervención social, en otras de los desarrollos de lo que venimos llamando *gestión de calidad*, en otras desde las preocupaciones de la política social. Sea como fuere, creemos que la pregunta no está de más.

Y lo cierto es que cuando hablamos de calidad en el campo de los servicios sociales, esa palabra nos puede remitir a diferentes ejes o líneas de trabajo. Así, por ejemplo, nos puede remitir a la necesidad de establecer indicadores y evaluar la intervención, o nos puede remitir a la formalización de procesos y la documentación de procedimientos, o a la búsqueda de la certificación por parte de un tercero, o a la creación de grupos y dinámicas de mejora, y así sucesivamente<sup>9</sup>. Efectivamente son

---

<sup>8</sup> Recuérdese el *efecto mariposa* que hace referencia al artículo escrito por Edward Lorenz con el título “¿El movimiento de las alas de una mariposa en Brasil puede provocar un tornado en Texas?”. Se sugiere visitar [www.complejidad.org](http://www.complejidad.org). Un buen resumen en MORIN, E. (2000): *La mente bien ordenada*. Barcelona, Seix Barral, pp. 123-127.

<sup>9</sup> Recomendamos, por ejemplo, DICKENS, P. (1995): *Quality and Excellence in Human Services*. Chichester, Wiley; EVERS, A. y otros (1997): *Developing quality in personal social services. Concepts, cases and comments*. Aldershot, Ashgate; KELLY, D. y WARR, B. (1992): *Quality counts. Achieving quality in social care services*. London, Whiting & Birch; MARTIN, L.L.

muchas las fuentes y las experiencias a las que acudir desde esa preocupación por la calidad.

Hoy y aquí, sin embargo, después de todo lo que hemos dicho, nos toca acabar intentando iluminar un ángulo de la cuestión: el de la importancia crítica de las características de la comunicación interpersonal en la construcción y en la entrega de la calidad en las organizaciones y sistemas proveedores de servicios sociales.

En la bibliografía sobre gestión de servicios en general es frecuente encontrar referencias a la importancia de la forma de relacionarse de los prestadores de servicio. Nosotros subrayamos esa importancia al afirmar que la intervención social se compone básicamente de *relaciones para cambiar las relaciones*. Y decimos más al afirmar que todas las relaciones entre todas las personas están imbricadas entre sí y pueden ser importantes, empezando por las relaciones que establecen y mantienen las personas con responsabilidades de gestión.

Las organizaciones e instituciones proveedoras de servicios sociales aparecen ahora a nuestra mirada como sistemas que se generan y se implantan en entornos en los que se observan riesgos y procesos de exclusión social con el fin de contribuir a la inclusión y a la participación, al bienestar y a la calidad de vida de todas las personas. Esa es la paradoja: somos parte de un sistema estructuralmente excluyente pero recibimos el encargo, la *misión imposible* de prevenir, paliar y revertir esos procesos de exclusión social.

Esa es nuestra paradoja constituyente y yo creo que no podemos decir que nadie nos ha engañado. Desde el momento en el que aceptamos jugar el juego de la intervención social sabemos que hemos caído en una *trampa*. Como trabajadores de lo social hemos aceptado acompañar a personas *vulnerables* e *irrelevantes* y hemos aceptado el riesgo de la *vulnerabilidad* y de la *irrelevancia*. Y pareciera que, en la

---

(1993): *Total Quality Management in Human Service Organizations*. Newbury Park (California), Sage; MARTÍNEZ MORENO, A. (1997): "Condiciones de calidad en servicios de apoyo a personas" en FAJARDO, I.G. y otros: *Gestión de Servicios de Apoyo a Personas. Cuatro monográficos*. Valencia, Fondo Social Europeo/ADAPT, pp. 141-175; SACANELL, E. (1994): "El concepto de calidad en la gestión de los servicios sociales" en *Zerbitzuan*, num. 26, pp. 63-88. Un manual para organizaciones no lucrativas con un enfoque de gestión de calidad es, por ejemplo, CONNORS, T.D. (1997): *The nonprofit handbook: management*. New York, John Wiley & Sons. Ver también [www.ongconcalidad.org](http://www.ongconcalidad.org); [www.euskalit.net](http://www.euskalit.net); [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

medida en que queremos conjurar ese riesgo, para ser *útiles y significativos*, nos alejamos de aquellos a quienes decimos servir.

Atrapados en ese *doble vínculo* sabemos que es fácil desorientarse y quemarse. Sin embargo también sabemos que es posible *coger el guante y darle la vuelta*. Tenemos un patrimonio de valor incalculable: hemos aprendido a reconocer humanidad donde socialmente se niega, hemos aprendido a establecer relaciones hermosas con personas fracasadas en decenas de relaciones, hemos aprendido a construir grupos inclusivos y organizaciones participativas en un contexto atravesado por la cultura de la *ley del más fuerte*, hemos aprendido a encontrar *nuestro lugar en el mundo* y no lo queremos cambiar por otro.

No queremos vivir de promesas ni de proyectos. Estamos construyendo ya espacios en los que es posible la cabida de todos. Esa es, a mi juicio, la *prueba del nueve* de la calidad de nuestra intervención social. La inclusión no es la última casilla del juego de la oca a la que se llega después de un prolongado itinerario. La inclusión la estamos haciendo a cada momento, en cada decisión, en cada interacción, en cada acción que nos construye y construye espacios y redes en los que una vida mejor es posible para todos ya.

Por eso digo que la calidad en los servicios sociales, la calidad en la intervención y la calidad en la gestión es la calidad de las relaciones que se establecen aquí y ahora. La calidad, insisto, no sólo de las relaciones entre el personal de atención directa y los usuarios, sino la calidad de todas las relaciones. La calidad de la *complicidad* y la *contaminación* entre políticos y técnicos, entre administración y organizaciones sociales, entre unos y otros gestores, y así sucesivamente. Una calidad que ha de construirse en el pequeño escenario de la mirada del trabajador al usuario y en el gran escenario del parlamento y el gobierno.

Y los artífices de esa calidad, como dice el lema del congreso, somos las personas. Pero, ahora sí, todas las personas, esta vez sin etiquetas, sin diagnósticos, sin apellidos, sin distinciones. En la gestión de calidad hay una metodología o herramienta que se llama "la casa de la calidad". Déjenme coger el rábano por las hojas y decir que si queremos una intervención social y una gestión de calidad esa *casa de la calidad* la

## Comunicación y relación en la intervención social y en la gestión de calidad

hemos de construir entre todas las personas para que tenga sitio para todas las personas.

Muchas gracias.

[ffantova@euskalnet.net](mailto:ffantova@euskalnet.net)

[www.fantova.net](http://www.fantova.net)