

### 3. BUENAS PRÁCTICAS DE CALIDAD Y TRABAJO SOCIAL\*

#### *Good quality practices and Social Work*

CARMEN BARRANCO EXPÓSITO\*\*

#### Resumen

En este artículo se expone una visión sobre las buenas prácticas de calidad, enfoques y experiencias realizadas orientadas a generar procesos para fortalecer a las personas, organizaciones y comunidad; experiencias que, desde el Trabajo Social, se vienen aplicando, junto con otras disciplinas sociales, en organizaciones y talleres de formación con profesionales de diversas áreas de bienestar social. Dados los exitosos resultados que se vienen obteniendo, se propone seguir potenciando las buenas prácticas de calidad, con enfoques plurales positivos que engloban los sistemas de calidad integrados, la resiliencia y los diálogos apreciativos.

**Palabras clave:** buenas prácticas de calidad, enfoques de sistemas de calidad integrados, resiliencia, diálogos apreciativos.

#### Abstract

This article presents an overview of good quality practices, approaches and experiments aimed at generating processes to empower individuals, organizations and communities.

---

\* Recibido: 31/11/2010

Revisado: 01/12/2010

Aceptado: 07/02/2011

\*\* Carmen Barranco Expósito

Catedrática de Trabajo Social. Doctora en Psicología y Diplomada en Trabajo Social.

Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna.

Camino de la Hornera, s/n.

38071 La Laguna. Tenerife.

Tel.: 922 317 224

Fax: 922 317 364

E-mail: cbarra@ull.es

These experiences, in the field of Social Work and in other social disciplines, have been applied to organizations and professional training workshops in various areas of social welfare. As successful results have been obtained, we propose the encouragement of good quality practices through positive pluralistic approaches encompassing integrated quality systems, resilience and appreciative dialogues.

**Keywords:** good quality practices, approaches to integrated quality systems, resilience and appreciative dialogues.

## 1. ¿Qué es una buena práctica de calidad?

En general, se entiende por *buena práctica* aquella experiencia considerada como la mejor de las actuaciones imaginables, posibles y exitosas que tienen un impacto positivo en la mejora de la calidad de vida de las personas, añaden valor a las organizaciones y a la comunidad, y son el resultado de una cooperación efectiva entre actores sociales.

Al indagar sobre la trayectoria de las buenas prácticas encontramos que han estado presente a lo largo de la historia de la humanidad. No obstante, es en la posmodernidad cuando se impulsa la promoción de las buenas prácticas en la Conferencia Internacional de Naciones Unidas celebrada en Dubai, en 1995, en la que participaron 95 países. En dicha conferencia se establecieron los criterios y premios de buenas prácticas, los cuales siguen vigentes. Concretamente, dichos criterios son: 1) impacto, demostrar que la práctica produce mejoras tangibles en las condiciones de vida de las personas; 2) sostenibilidad, asegurar que su acción se mantendrá en el tiempo, por lo que debe garantizar cambios duraderos; 3) liderazgo y fortalecimiento de la comunidad, tiene que liderarse el refuerzo de las redes sociales y de la participación, fomentando políticas sociales, participación, intercambio de experiencias y dotación de recursos; y 4) género e inclusión social, asegurar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, reconociendo y valorando la diversidad funcional, cultural y social.

Aplicado en nuestro quehacer profesional de Trabajo Social, en las organizaciones de Bienestar Social se parte de la idea de que una buena práctica de calidad es una experiencia exitosa, la mejor de las imaginables y posibles, que genera cambios positivos y sostenibles que añaden felicidad y calidad a las personas y al conjunto de profesionales; valor a la organización y a la comunidad, teniendo en cuenta las generaciones presentes y futuras, basada en los enfoques de sistemas de calidad integrados, resiliencia y diálogos apreciativos y que aplica un conjunto de criterios operativos. Estos criterios y enfoques se presentan en los siguientes apartados de este artículo.

Para finalizar, indicar que hoy en día se cuenta con un amplio banco de experiencias de buenas prácticas internacionales y nacionales que abarcan las diversas áreas de bienestar social de las administraciones públicas, ONG y entidades privadas (Dubai, 2008; Sibal, 2009). Lo mismo sucede en los sectores de discapacidad FEAPS (2006); mayores (IMSERSO, 2009); dependencia (Bermejo, 2010); tercer sector (Socialilla, 2009); Guía de Principios de Transparencia y Buenas Prácticas (Lealtad ONG, 2009); con jóvenes (Barranco, García, Tejedo, González y Perdomo, 2010).

## 2. Criterios de una buena práctica de calidad

En la siguiente imagen se reflejan los criterios de una buena práctica de calidad, partiendo del marco conceptual expuesto, y el planteamiento de los enfoques teóricos y metodológicos positivos de los sistemas de calidad integrados, la resiliencia y los diálogos apreciativos, que se desarrollan más adelante.



De esta imagen se describen los criterios interactivos hacia los cuales se propone caminar para seguir añadiendo calidad a la vida humana en los ámbitos sociales donde el Trabajo Social está presente.

1) *Una buena práctica de calidad se concreta en un conjunto de acciones.* Dichas acciones se basan en hechos, en experiencias cotidianas útiles, reflexivas y críticas, no en intenciones. Son acciones pensadas y construidas socialmente con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos.

2) *Una buena práctica de calidad está orientada a identificar y satisfacer las necesidades, a potenciar las capacidades, fortalezas, recursos e igualdad.*

Identificar y satisfacer las necesidades de autonomía, desarrollo, potenciación de las capacidades, recursos y fortalecimiento de las personas, de la organización y de la comunidad, además de la igualdad de oportunidades funcionales, de género y la inclusión social.

3) *Una buena práctica de calidad es eficaz, eficiente, sostenible y flexible.* Eficaz, porque consigue los objetivos. Eficiente, porque logra maximizar los recursos. Sostenible, porque cuenta con la estructura económica, organizativa y técnica que la posibilita a lo largo del tiempo; y flexible porque se adapta a las necesidades y demandas actuales y emergentes, así como a los cambios del contexto socioambiental.

4) *Una buena práctica de calidad está pensada, diseñada e implementada por el personal que trabaja en la organización.* El diseño y desarrollo de la buena práctica es realizado por el personal, evidenciándose su implicación y compromiso en todo el proceso de acompañamiento a los destinatarios de los servicios y con la organización.

5) *Una buena práctica de calidad está alineada con la misión, visión y los valores de la organización.* La misión, visión y los valores de la organización guían la buena práctica de calidad y mediante procesos de mejora continua, estableciendo indicadores y estándares para medir los resultados obtenidos.

6) *Una buena práctica de calidad está apoyada por la dirección y es participativa.* La dirección dota de recursos y marca las directrices de las políticas sociales, orientadas a implantar los sistemas de calidad integrados y otros enfoques positivos, liderando y animando a la participación de todas las personas vinculadas con la organización.

7) *Una buena práctica de calidad está documentada y divulgada.* Documentada, para facilitar la mejora de sus procesos y resultados; y divulgada, siendo un referente para otras organizaciones y profesionales. La documentación es parte de toda buena práctica; en ella se deja constancia escrita de lo que se hace, para qué, cómo, qué resultados se obtienen y qué debemos de hacer para seguir mejorándola. Lo que no se escribe, registra y archiva no se ve. Una vez documentada, es preciso divulgarla y compartirla en los diversos foros profesionales y científicos, en publicaciones, congresos y jornadas.

Enfatizar que, en Trabajo Social, en los distintos ámbitos profesionales se cuenta con muchas experiencias exitosas, las cuales es preciso seguir divulgándolas.

### 3. Enfoques teóricos y metodológicos aplicados en las buenas prácticas de calidad

Dichos enfoques, como se ha indicado, son plurales e incluyen los diálogos apreciativos, los sistemas de calidad integrados y estrategias resilientes.

### 3.1. Diálogos apreciativos

Este enfoque metodológico implica una manera positiva de indagar y trabajar para contribuir a generar cambios positivos en las personas, organizaciones y comunidad, potenciando las buenas prácticas de calidad. Para su aplicación, es preciso cambiar la mirada, indagar e intervenir para añadir calidad a la vida humana y a las organizaciones, enfatizando los aspectos positivos como son el bienestar, las relaciones interpersonales de confianza y empatía, los valores basados en los Derechos Humanos, potencialidades, recursos, experiencias exitosas, fortalezas, colaboración, responsabilidad social, imaginación, aprendizaje, buen clima y disfrute, entre otros.

Para caminar en esta dirección es necesario contribuir a la solución a los problemas desde los enfoques positivos. Para tal fin, es preciso que un problema sea enunciado, en sus soluciones posibles, aplicado tanto en las investigaciones como en las intervenciones. Todo ello hay que lograrlo generando procesos colaborativos para construir colectivamente, de manera deliberada, lo que deseamos descubrir, soñar, diseñar y aplicar para potenciar las buenas prácticas de calidad.

Los diálogos apreciativos se generan en la década de 1980. Estos implican un giro en los enfoques y metodología, donde el tipo de preguntas que se formulan cobran una gran relevancia. Así, el creador de los diálogos apreciativos expresa: «¿Qué pasa si, en lugar de preguntar acerca del problema, preguntamos sobre lo que anda bien: lo que sabemos hacer, lo que fue bueno en nuestra historia?» (Cooperrider, 1999). Asimismo, este autor manifiesta que si preguntamos por problemas, obtendremos problemas, si preguntamos por lo que funciona, por lo que anda bien, por nuestros sueños posibles, obtendremos soluciones positivas. Para dicho autor, el tipo de pregunta que hacemos determina el tipo de respuestas que obtenemos. También expresa que las semillas del cambio están implícitas en cada pregunta y las preguntas positivas evocan lo mejor que hay en las personas, inspiran la acción positiva y crean posibilidades de un futuro mejor.

Los diálogos apreciativos, también denominados *indagación apreciativa* o *intervención apreciativa*, se fundamentan en el construccionismo social (Varona, 2007; DRALA, 2007; Ramos y Muñoz, 2008; Rodríguez Fernández, 2008) y conectan con los enfoques sistémicos. El Construccionismo Social postula que el lenguaje que utilizamos no solo describe la realidad sino que la crea, a través de las narrativas que surgen de las relaciones entre las personas, centradas en lo positivo (Gergen, 2006). Para el biólogo chileno Humberto Maturana, la acción de dialogar implica escuchar, pero no siempre dialogamos escuchando. En nuestra acción profesional, en el diálogo y encuentro con las

personas, es muy importante potenciar los espacios de comunicación. En esta dirección, una de las figuras relevantes del enfoque sistémico, la trabajadora social Virginia Satir, manifiesta que la comunicación es tan importante para las personas como el aire para la vida (Satir, 1991).

A las trabajadoras y trabajadores sociales y al conjunto de profesionales de las áreas de bienestar social compete acompañar para generar procesos cíclicos de preguntas-respuestas sobre las cuestiones que interese indagar e intervenir, promoviendo cambios a través de las visiones y acciones compartidas, participativas e implicativas. Todo ello debe hacerse promoviendo pensamientos y usando un lenguaje positivo en cada una de las siguientes fases:

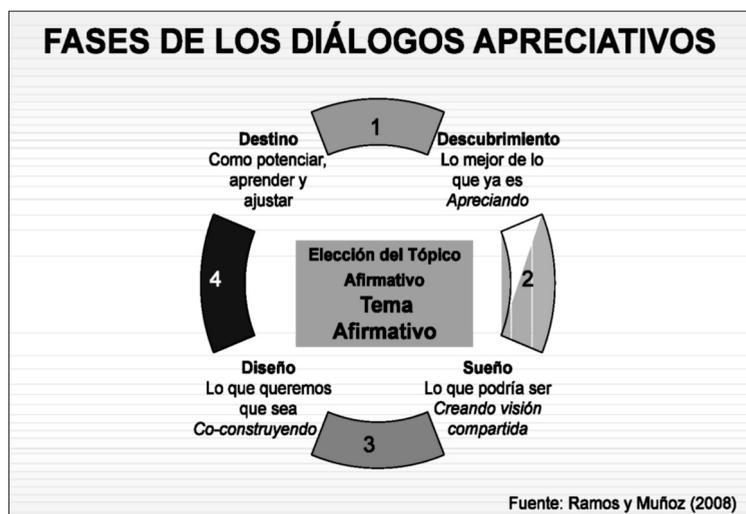
1) *Descubrimiento*, para recuperar las mejores prácticas, aquellas que dan vida, las fortalezas, capacidades, recursos, lo que funcionó, lo que nos hizo sentir bien e identificar las claves de ese éxito.

2) *Sueño*, ser imaginativos colectivamente, visualizar lo mejor de lo posible, obtener un sueño realizable y alcanzable.

3) *Diseño*, del futuro soñado, decidir los pasos para caminar hacia el sueño compartido, planificar las acciones necesarias, concretar qué y cómo se realizarán.

4) *Destino*, aplicar la agenda de tareas, basada en lo indagado, imaginado y diseñado, realizar y evaluar las acciones planificadas.

Todas y cada una de las fases se realizan integrando las aportaciones individuales y las del conjunto de las personas participantes mediante la implicación y construcción colaborativa. La siguiente imagen refleja cada una de las fases metodológicas descritas.

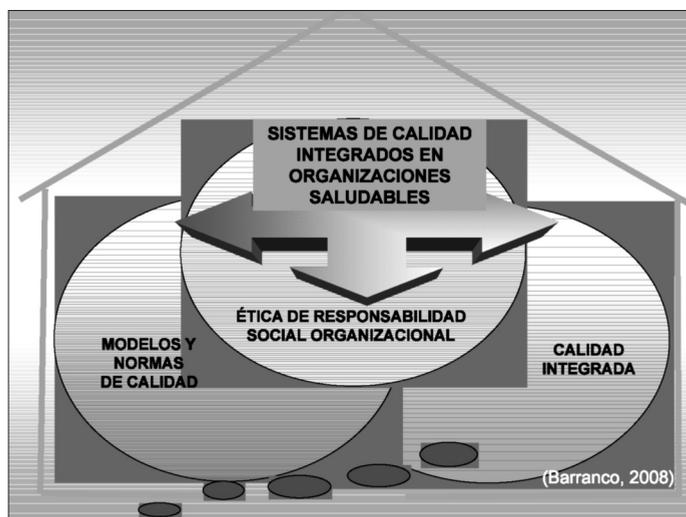


El desafío profesional del Trabajo Social y de otras disciplinas consiste en saber acompañar y crear el contexto de seguridad, el buen clima para conducir los procesos en cada una de las fases mencionadas, utilizando los espacios de reflexión y combinando entrevistas, encuentros en pequeños grupos y con todos los participantes, manteniendo conversaciones dialógicas, potenciando las actitudes y el clima positivo para fortalecer a las personas, organizaciones y comunidad. Además, saber cómo recoger y tratar la información, generada individual y colectivamente, para crear la visión compartida, emanada de todos los participantes, que sea visible e integre todas las miradas y suscite respuestas y acciones positivas, portadoras de cambios, los mejores posibles.

En conclusión, los diálogos apreciativos a las trabajadoras y trabajadores sociales nos brindan las estrategias para saber cómo promover las buenas prácticas de calidad, contar con herramientas positivas para realizar las acciones de acompañar y promover la participación de cada participante, en los momentos individuales y colectivos, impulsando los procesos dialógicos apreciativos potenciadores de visiones y acciones compartidas y prácticas exitosas en los grupos, organizaciones y comunidad.

### 3.2. *Sistemas de calidad integrados*

Para desarrollar buenas prácticas de calidad en las organizaciones es preciso seguir promoviendo los enfoques de los sistemas de calidad integrados, potenciadores de organizaciones saludables, que añadan calidad de vida a las personas, eficacia y eficiencia a la gestión. Una visión sobre este enfoque positivo de sistemas de calidad integrados se refleja en la siguiente imagen:



Vemos que, para mejorar la calidad de vida de las personas, y generar organizaciones saludables, hay que partir de un enfoque global, plural e interdependiente de los distintos constructos que configuran los sistemas de calidad integrados, los cuales comparten elementos comunes. Enfoque, cuyas dimensiones es preciso seguir impulsando en las investigaciones y prácticas profesionales desarrolladas en Trabajo Social en los distintos espacios de las organizaciones públicas, privadas y del tercer sector. A continuación se expone una presentación sobre los mencionados elementos configuradores de este enfoque de sistemas de calidad integrados.

### 3.2.1. Calidad integrada

Está configurada por las tres vertientes de calidad de vida, calidad de servicio y calidad de vida laboral, las cuales convergen y configuran lo que se ha denominado *calidad integrada* (Barranco, 2002), ya que cada dimensión de la calidad mencionada, por separado, tiene identidad propia, y al integrarlas en la investigación realizada en tres centros de atención a personas con discapacidad, observamos relaciones directas entre las mismas, en el sentido de que aquellas organizaciones que han obtenido resultados más altos en la calidad de vida los han obtenido en la calidad de servicio y en la de vida laboral. También en sectores de infancia, familia y jóvenes (Barranco, García, Casañas, González y Perdomo, 2009).

La calidad integrada tiene un enfoque positivo en cada una de las tres vertientes interactivas mencionadas que la configuran, con la finalidad de lograr ambientes laborales saludables y una gestión de servicios eficaces y eficientes que añadan calidad a la vida humana, tanto de los destinatarios como del personal de dicha organización (Barranco, 2009). Algunas de las dimensiones más relevantes de la calidad integrada construidas en las situaciones de dependencia se muestran en la imagen de la página 65.

*a) Calidad de vida.* Está orientada a mejorar las condiciones de vida, añadiendo calidad a la vida humana.

Concretamente, el modelo de calidad de vida de Schaloch Verdugo (2003) incluye para medirla ocho dimensiones que se vienen aplicando en el marco internacional de las organizaciones de bienestar social. Dichas dimensiones son: bienestar emocional, relaciones interpersonales, bienestar material, desarrollo personal, bienestar físico, autodeterminación, integración social y derechos. Estas dimensiones son tomadas como referentes en la construcción cualitativa y en cuestionarios estandarizados, aplicados a diversos colectivos.

La calidad de vida es una construcción social, siendo necesario que en cada contexto, a nivel individual, con cada persona, los profesionales determinen los indicadores correspondientes a cada dimensión. También hay que determinarlos a nivel grupal en las organizaciones y comunidades.



Partiendo de estas ideas, en el siguiente cuadro se presenta la construcción social de los indicadores compartidos en Aldeas Infantiles, CPS de Tenerife, relacionadas con las dimensiones mencionadas.

<p>¿QUÉ IDEAS SOBRE LA CALIDAD DE VIDA COMPARTEN LAS PERSONAS VINCULADAS AL CENTRO? LOS INDICADORES SE AGRUPAN ENTORNO A LAS SIGUIENTES DIMENSIONES</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bienestar físico, social, material y emocional                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Indicadores:</i> Salud; satisfacción de necesidades; felicidad; amor; serenidad; tranquilidad; equilibrio emocional; armonía; seguridad familiar; realización laboral; aficiones; realización personal sin estrés ni ansiedad; proyectos personales; estar en paz consigo mismo y con los otros; bienes; medio de vida; vivir bien...</li> <li>• <i>Manifestaciones sobre lo que valoran los jóvenes de los resultados obtenidos del CPS:</i> «Madurar; conseguir una vida mejor; mejorar como persona y económicamente...».</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo personal: Competencias personales, formación, apoyo...                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Indicadores:</i> Saber escuchar; ser una persona receptiva; sentido del humor; sensibilidad; reconstrucción; fortalecernos... Apuestan por mí; me valoran; apoyo en los retos; asesoramiento; orientación; consejo; apoyo económico; hacernos sentir mejores; exigencia...</li> </ul> </li> </ul>

• *Manifestaciones sobre lo que valoran los jóvenes de los resultados obtenidos del CPS:* «Descubrir mis valores y capacidades; aprender las cosas indispensables de la vida; saber escuchar y resolver problemas, conocimientos, habilidades... tener estudios; gracias a este programa he podido obtener una Diplomatura en ADE de Trabajo Social, Cocinero, Educadora...; desenvolverme en la vida laboral; cómo afrontar un puesto de trabajo y cómo llevarlo... caminan contigo, porque nos apoyan a nivel personal, estudios, economía...; mucho apoyo moral, y mucha ayuda; el CPS se compone de un grupo de personas que te ayudan en todos los aspectos; apoyo incondicional; cubrir mis necesidades; antidepresivo, ya que te ayuda a superar las depresiones...».

✓ **Relaciones interpersonales**

• *Indicadores:* Respeto; compañerismo; confianza; comunicación...  
 • *Manifestaciones sobre lo que valoran los jóvenes de los resultados obtenidos del CPS:* «La relación con el personal; cariño; salidas para conocernos y hacernos pensar...».

✓ **Autodeterminación**

• *Indicadores:* Libertad; responsabilidad...  
 • *Manifestaciones sobre lo que valoran los jóvenes de los resultados obtenidos del CPS:* «No obligarme a hacer lo que no puedo-no quiero; estudiar y tener en el futuro una vida estable...».

✓ **Derechos: deberes, valores**

• *Indicadores:* Solidaridad; aceptación...  
 • *Manifestaciones sobre lo que valoran los jóvenes de los resultados obtenidos del CPS:* «Compromiso; crecer como persona; paciencia, constancia esfuerzo, implicación y cariño...».

Fuente: Barranco, García, Cabañas, González y Perdomo, 2009.

La acción profesional del Trabajo Social para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, grupos y comunidades implica poner a las personas en el centro para satisfacer sus necesidades, potenciar sus capacidades, así como eliminar los obstáculos personales y los del medio social, para avanzar en el desarrollo humano, potenciando las políticas sociales de igualdad de oportunidades y la justicia social para toda la ciudadanía (Barranco, 2004).

*b) Calidad de servicio.* Tiene su origen en el mundo de los negocios a partir de la década de 1950. Dadas las ventajas de este enfoque, posteriormente se empezó aplicar en la acción social, adquiriendo relevancia a mitad de la década de 1990. La calidad de servicio incluye la mejora de la eficacia y eficiencia en la gestión y trata de añadirle calidad, eficacia y eficiencia.

Para Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), la calidad de servicio es la percepción que tiene el cliente acerca del servicio recibido con relación a sus expectativas y se mide a través de las siguientes cinco dimensiones : elementos

tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, dimensiones que se han de construir en cada espacio concreto. Así, las dimensiones e indicadores relevantes compartidos en Aldeas Infantiles SOS del CPS de Tenerife se recogen en el siguiente cuadro.

¿QUÉ IDEAS SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO COMPARTEN LAS PERSONAS VINCULADAS AL CENTRO? LOS INDICADORES SE AGRUPAN ENTORNO A LAS SIGUIENTES DIMENSIONES
✓ <b>Elementos tangibles:</b> infraestructura; condiciones físicas; ambiente; higiene; buena imagen; espacio y medios adecuados...
✓ <b>Fiabilidad:</b> puntualidad; tiempo adecuado; seriedad; cumplir con los requisitos; supervisión...
✓ <b>Capacidad de respuesta:</b> actitud de servicio; profesionalidad; conocimientos; aprendizaje; disponibilidad; preocupación; avance, calidad; seguimiento; trabajo bien hecho; cumplir objetivos; dar respuesta a las dificultades; dar satisfacción; dar lo mejor; cumplir las expectativas; clarificación de las demandas...
✓ <b>Seguridad:</b> tener confianza; calidad del producto...
✓ <b>Empatía:</b> trato personalizado; trato humano; buena atención...

Fuente: Barranco, García, Casañas, González y Perdomo, 2009.

Desde el Trabajo Social, la acción profesional orientada hacia la calidad de servicio supone generar procesos de gestión de calidad eficaces y eficientes; diseñar programas y proyectos que den respuesta a las demandas y necesidades de las personas que contribuyan a incrementar su calidad de vida y establecer procesos de comunicación basados en la calidez del trato, la atención integral, la empatía y autenticidad (Barranco, 2004). Hay que subrayar que la calidad de servicio supone legitimar buenas prácticas, valorando los procesos, los resultados y la percepción que tienen las personas sobre los servicios ofrecidos, además de la actuación de las profesiones. En esta dirección, los estudios realizados en el Reino Unido pusieron de manifiesto que «a los clientes les gusta que (...) se muestren amigables, sencillos y honestos (...) que basen su relación en la empatía, autenticidad y calidez (...) que en la búsqueda de resultados, sean sistemáticos, organizados y claros para decir a los clientes lo que piensan, cómo ven las situaciones, cómo deberían tratarse las cosas, qué están haciendo, dónde están y hacia dónde les gustaría ir (...) buscando la participación y el punto de vista del usuario» (Howe, 1999: 29-32).

c) *Calidad de vida laboral.* Es entendida como la humanización de la vida en el trabajo, potenciando ambientes laborales saludables, eficientes y satis-

factorios. Parte de la premisa de que es necesario generar un entorno sociolaboral humanizado y saludable para que el personal esté bien y pueda contribuir a mejorar la calidad de vida de los destinatarios de los servicios y la calidad de servicio. Para tal fin, es preciso, entre todos, construir, promover y hacer sostenible un buen clima laboral, el apoyo, unas adecuadas condiciones físicas y de espacio, retribución salarial digna, enriquecimiento y reconocimiento de las tareas... También son necesarios sistemas organizativos y directivos que potencien los procesos equitativos, la formación, la comunicación dialógica, la cohesión grupal, la satisfacción y la ilusión por el trabajo.

Cabe añadir que la calidad de vida laboral genera el denominado *flow*, que suele traducirse como 'fluir' o 'flujo'. Ha sido desarrollado por el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi (1996). Este autor lo define como un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad, sintiendo una gran satisfacción y disfrute con el trabajo; siente que el tiempo vuela, que utiliza sus capacidades, esfuerzo e implicación. Afirma el autor que: «la experiencia, por sí misma, es tan placentera que las personas la realizarán incluso aunque tenga un gran coste» (Csikszentmihalyi, 1996: 16).

Además, para incrementar la calidad de vida laboral es fundamentar potenciar el *engagement*, así como prevenir el *burnout*. La traducción al castellano del término '*engagement*' es 'vinculación psicológica con el trabajo', y tiene tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Shaufeli y Salanova, 2009). El vigor se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de un alto deseo de esforzarse en el trabajo. La dedicación se manifiesta por altos niveles de significado por el trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionados con el trabajo. Finalmente, la «absorción» se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz trabajando, se tiene la sensación de que el tiempo pasa volando y que la dedicación, esfuerzo e implicación ha validado la pena.

El término *burnout* es traducido por 'síndrome de quemarse por el trabajo' (Gil-Monte, 2007). Este síndrome se caracteriza por el desgaste emocional, baja realización laboral y despersonalización que sufren los profesionales a consecuencia de las inadecuadas condiciones laborales (Maslach y Jackson, 1981). Además, para prevenir el *burnout* es necesario potenciar políticas laborales que propicien la salud laboral y la responsabilidad social, y promover estilos de vida saludable entre el personal.

En definitiva, para contribuir a mejorar la calidad de vida y la calidad de servicio, es necesario que el personal esté bien en el trabajo, potenciando la calidad de vida laboral, promoviendo el *engagement*, porque genera ilusión, realización y felicidad en el entorno laboral.

### 3.2.2. Modelos de calidad

En el ámbito mundial, europeo y español se están implantando los Modelos de calidad orientados a la mejora continua de los procesos y resultados de la gestión. Dentro del amplio abanico de modelos existentes, en las organizaciones de bienestar social se viene aplicando la Norma de Gestión de Calidad 9001: 2008, de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO); y el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), impulsado por la Fundación Europea de Calidad. La norma ISO y EFQM gozan de gran aceptación. Ambos comparten los principios de calidad total, de los cuales se subrayan la orientación hacia el cliente, la participación, el liderazgo y la implantación del proceso de mejora continua. De manera específica, los Ayuntamientos cuentan con el Modelo de Ciudadanía; y, el tercer sector, con la norma Ongconcalidad (Garau, 2005). Además, existen otros modelos como el Marco Común de Evaluación (CAF), impulsado por el Comité de Ministros del Consejo de la Unión Europea; y los Sistemas Básicos de Calidad. La administración estatal cuenta con la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, creada al amparo de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos.

Los modelos citados contemplan la tres vertientes de la calidad integrada, si bien se aprecian diferencias en el peso atribuido a los indicadores de las mismas. En general, se detecta que se pone un mayor énfasis en el diseño y ponderación de los criterios e indicadores de gestión económica, en detrimento de los criterios e indicadores sociales. De ahí la necesidad de avanzar hacia la calidad integrada, equilibrando el peso, en los modelos reseñados, de las tres dimensiones de calidad expuestas, para contribuir a potenciar buenas prácticas de calidad.

### 3.2.3. Ética de la responsabilidad social organizacional

Las buenas prácticas de calidad, en este enfoque de los sistemas de calidad integrados, contempla la aplicación de la ética de la responsabilidad social, la cual se plantea para avanzar hacia un mundo más justo y sostenible equilibrando la dimensión social, económica y ambiental en las organizaciones (De la Red y Barranco, 2008). Estas tres dimensiones de la responsabilidad social han de presidir el comportamiento de todo tipo de organización privada, pública o del tercer sector, respondiendo de sus actos ante la sociedad, el personal y otros grupos de interés. También aplican los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (NU, 2000), «que constituye una iniciativa de compromiso ético en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y

Lucha contra la Corrupción. La finalidad de la ética de la responsabilidad social es cuidarnos y cuidar a los otros, o mejor dicho cuidarnos entre todos (...) para construir una sociedad mejor, una sociedad que valga la pena vivirla» (Kisnerman, 2001: 120).

En definitiva, la responsabilidad social emerge en nuestra era planetaria como una filosofía y estrategia para hacer visible un nuevo estilo de gestión, que se va introduciendo a nivel mundial. No obstante, es preciso decir que actualmente, en el terreno de la práctica, se verifica que bajo el paraguas de la responsabilidad, en las organizaciones, existe ambigüedad y escaso consenso, al tiempo que está más desarrollada en las organizaciones privadas, bajo las denominaciones de responsabilidad social corporativa (RSC), responsabilidad social de las empresas (RSE), ética empresarial y ética de los negocios. De ahí el reto de potenciarla en las organizaciones de bienestar social para avanzar en la aplicación de buenas prácticas de calidad.

### 3.3. Estrategias resilientes

La resiliencia contribuye a potenciar buenas prácticas de calidad al generar procesos para que las personas, organizaciones y grupos afronten las dificultades y salgan fortalecidas. Empezó a tener presencia en las Ciencias Sociales, Trabajo Social, Psicología, Educativa, Sociología y Medicina entre otras, en la década de 1980. La resiliencia ha supuesto un cambio de enfoque en la investigación y en las prácticas profesionales al tratar de conocer los aspectos saludables, de éxito y de crecimiento de las personas, organizaciones y comunidad (Barranco, 2009). Supone un salto cualitativo, focalizando la mirada en los aspectos sanos y en las fortalezas que es preciso identificar para potenciar la calidad de vida y desarrollo humano. En esta línea, Mondragón (2007) expresa que con la resiliencia se abandona el camino lúgubre de las intervenciones basadas en los síntomas, los riesgos, las deficiencias y abre paso a otras vías para poner énfasis en los recursos y procesos de fortalecimiento, que incluyen los atributos personales y los apoyos del sistema familiar y de la comunidad.

En sus comienzos, y a lo largo de su evolución, la resiliencia ha tratado de desvelar, entre otras, las dos cuestiones siguientes: 1) ¿por qué algunas personas organizaciones y comunidades, a pesar de vivir en condiciones adversas, logran superar las dificultades, salir fortalecidas, sentirse felices, seguir creciendo y mejorar la calidad de vida?; y 2) ¿cómo promover la resiliencia entre los diversos espacios de educación, salud, comunidad y con los colectivos de infancia, familia, jóvenes, personas con discapacidad, mujeres, mayores e inmigrantes? Las investigaciones realizadas y los diversos modelos aplicados con sus respectivas estrategias nos dan cumplida respuesta a estas dos cuestiones. En esta

dirección, a nivel individual, uno de los investigadores relevantes expresa: «¿Cómo es posible conservar la esperanza cuando uno está desesperado?» (CyruLink, 2004: 175). El autor responde que los estudios del vínculo proporcionan una respuesta, además de los apoyos comunitarios.

Desde estos planteamientos se subraya el carácter de proceso dinámico e interactivo de la resiliencia. La misma se forja en la adversidad, en las dificultades, y posibilita generar cambios a las personas, organizaciones y comunidades para superar o aceptar las situaciones y crecer. Como profesionales del Trabajo Social, se trata de acompañar a las personas, trabajar en las organizaciones o comunidades para contribuir a generar buenas prácticas, identificando las adversidades, las dificultades, las capacidades, habilidades y caminar juntos hacia las metas, proyectos y sueños, esforzándose por lograr el mejor de los posibles. Para tal fin, es preciso dar un sentido a la experiencia vivida, fortalecer los vínculos afectivos y la acogida comunitaria. Desde este enfoque, en las buenas prácticas se puede aplicar un amplio repertorio de estrategias resilientes, emanadas de los diversos modelos aplicados (Suarez Ojeda, 2001; Vanistendael y Lecomte, 2002; Milstein y Henderson, 2003; Walsh, 2004; Grotberg, 2006). Algunas de estas aportaciones y otras las recogen Villalba (2006), Forés y Grané (2008) y Barranco (2009).

#### 4. Consideraciones finales

A la luz de las experiencias de buenas prácticas de calidad desarrolladas en diversas áreas de bienestar social con los enfoques expuestos en este artículo, cabe enfatizar que estas posibilitan a las personas y profesionales que trabajan en las organizaciones y comunidades que descubran, sueñen, diseñen y apliquen acciones positivas ilusionantes. En definitiva, prácticas participativas generadoras de procesos de calidad de vida y felicidad, sostenibles en lo cultural, social, económico y ambiental, que son el resultado de una visión compartida entre los actores del contexto específico donde se realizan y tienen un impacto positivo en las redes sociales comunitarias.

Desde el Trabajo Social se trata de potenciar las buenas prácticas de calidad, generadoras de cambios positivos, en los resultados y procesos de acompañamiento profesional a las personas, organizaciones y comunidades para aproximarnos a la utopía posible, aquella que nos permita seguir avanzando hacia el fortalecimiento de las personas, organizaciones y comunidad, la resolución de problemas, el incremento del bienestar social, la justicia social y la ética de la responsabilidad social. Esta utopía nos invita a caminar aplicando la mirada positiva en la deconstrucción, reconstrucción y construcción de nuestra labor profesional, con diálogos apreciativos intradisciplinarios e interdisciplinarios para alcanzar la realidad social soñada, la mejor de las posibles.

## Referencias bibliográficas

- Barranco, C. (2002). *La Calidad percibida en Centros de Atención a Personas con Discapacidad Psíquica de Tenerife. Un enfoque integrado de la Calidad de Vida, Calidad de Servicio y Calidad de Vida Laboral*. Tenerife: Cabildo de Tenerife.
- Barranco, C. (2004). La Intervención en Trabajo Social desde la Calidad Integrada. En *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 12.79-103 o en <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/5592>
- Barranco, C. (2008a). Retos del bienestar en los ámbitos del Trabajo Social: potenciar la responsabilidad social en las organizaciones públicas, privadas y del tercer sector. En *VII Congreso Estatal Escuelas de Trabajo Social*. Granada: EUTSG.
- Barranco, C. (2008b). La calidad de vida de las personas dependientes y de las cuidadoras: reflexiones sobre la calidad en la Ley de Dependencia y propuesta de sistemas de calidad integrados desde el Trabajo Social. En *VII Congreso Estatal Escuelas de Trabajo Social*. Granada: EUTSG.
- Barranco, C. (2009). Trabajo Social, calidad de vida y estrategias resilientes. En *Portularia*, vol. IX, 2, 135-147 o en: <http://www.uhu.es/publicaciones/revistas/portularia/>
- Barranco, C. (2010). *Introducción al Trabajo Social. Diálogos sobre la Historia, Naturaleza y ámbitos profesionales*. Tenerife: Drago.
- Barranco, C.; García, M. D.; Casañas, C.; González, C. y Perdomo, F. J. (2009). Trabajo Social, calidad integrada y metodología de investigación-acción-participación en organizaciones de bienestar social. Comunicación presentada en el *XI Congreso Nacional de Trabajo Social*, celebrado en Zaragoza.
- Barranco, C.; García, M. D.; Casañas, C.; González, C. y Perdomo, F. J. (2010). Trabajo Social y evaluación de buenas prácticas de calidad con jóvenes en situación de vulnerabilidad. Comunicación presentada en el *VIII de Escuelas Universitarias de Trabajo Social*. Gijón.
- Cooperrider, D. L. (1999). *Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Communications, Inc.
- Csikszentmihalyi (1996). *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós.
- Cyrułnik, B. (2004). *El amor que nos cura*. Barcelona: Gedisa.
- DRALA (2007). ¿Cómo se hace un diálogo apreciativo?. Extraído el 17 de febrero de 2007 de <http://www.dialogosapreciativos.es/index.php/escomesfa>
- Dubai (2008). Buenas prácticas seleccionadas en Dubai 2008. Extraído el 10 de abril de 2009 de <http://habitat.aq.upm.es/dubai/08/>
- FEAPS (2006). ¿Qué es una buena práctica?. Extraído el 18 de abril de 2007 de [http://www.feaps.org/calidad/buenas\\_practicas\\_que.htm](http://www.feaps.org/calidad/buenas_practicas_que.htm)
- Forés, A. y Grané, J. (2008). *La resiliencia. Crecer desde la adversidad*. Barcelona: Plataforma.
- Garau, J. (2005). *Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales 2005*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales e INTRESS.
- Gergen, K. J. (2006). *El yo saturado: dilemas de identidad en el mundo contemporáneo*. Barcelona: Paidós.

- Gil-Monte, P. y Moreno-Jiménez, B. (coords.), (2007). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout)*. Madrid: Pirámide.
- Grootberg, E. (2006). *La Resiliencia en el mundo de hoy*. Barcelona: Gedisa.
- Lealtad ONG (2009). Guía de la transparencia y de las buenas prácticas. Extraído el 18 de abril de 2009 de <http://www.socialia.org/portal/site/WINS003/menuitem.af129ccbdcbl1da3de4109df351d001ca/?vgnnextoid=c069ce2a03d02210VgnVCM1000000b0d10acRCRD>
- Howe, D. (1999). *Dando sentido a la práctica. Una introducción a la teoría del trabajo social*. Granada: Maristán (1.ª ed. 1992).
- IMERSO (2009). Guía de buenas prácticas en residencias de personas mayores en situación de dependencia. *Guía 2009. Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG*. <http://www.imersomayores.csic.es/documentacion/biblioteca/registro.htm?id=57514>
- Kisneman, N. (comp.), (2001). *Ética. ¿Un discurso o una práctica social?* Argentina: Paidós.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Milstein, M. y Henderson N. (2003). *Resiliencia en la Escuela*. Buenos Aires: Paidós.
- Mondragón, H. (2007). La casita de vanistendael: juego digital, un recurso didáctico para el concepto de resiliencia. Extraído el 20 de junio de 2009 de <http://ihm.cca-det.unam.mx/virtualeduca2007/pdf/13-HMO.pdf>
- Naciones Unidas (2000). El Pacto Mundial. Extraído el 25 de abril de 2006 de <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>
- Ramos, M. A. y Muñoz, Y. (2008). *Imagina Otsarkoaga*. Plan comunitario. Segunda fase. Extraído el 25 de junio de 2010 de [http://www.bilbao.net/castella/imagina\\_otxarkoaga/plan\\_comunitario/fase1.pdf](http://www.bilbao.net/castella/imagina_otxarkoaga/plan_comunitario/fase1.pdf)
- Red, N. de la y Barranco, C. (2008). Ética, responsabilidad social y Trabajo Social. Ponencia presentada al congreso Ciencias, Tecnologías y Culturas. *Diálogo entre las disciplinas del conocimiento. Mirando al futuro de América Latina y el Caribe*. Universidad de Santiago de Chile.
- Rodríguez Fernández, G. (coord.), (2008). *Los diálogos apreciativos. El socioconstruccionismo en acción*. Madrid: Dykinson.
- Satir, V. et al. (1991). *Talleres de comunicación con el enfoque Satir: Manual de trabajo práctico*. México: PAX.
- Schalock, R. y Verdugo, M. A. (2003). *Calidad de vida. Manual para profesionales de la educación, salud y servicios sociales*. Madrid: Alianza.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.
- Sipal (2009). Buenas prácticas de calidad de gestión pública. Extraído el 9 de noviembre de 2009 de <http://www.sipalonline.org/directorio.html>
- Suárez Ojeda, N. (2001). Una concepción latinoamericana: la resiliencia comunitaria. En A. Melillo y N. Suárez Ojeda. *Resiliencia: descubriendo las propias fortalezas*. Barcelona: Paidós.
- Varona (2007). La intervención apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. Extraído de [www2.sjsu.edu/faculty/fvarona](http://www2.sjsu.edu/faculty/fvarona)

- Walsh, F. (2004). *Resiliencia familiar. Estrategias para su fortalecimiento*. Madrid-Buenos Aires: Amorrortu.
- Verdugo, M. E. (2009). El cambio educativo desde una perspectiva de calidad de vida. *Revista de Educación*, 349, 23-43.
- Villalba Quesada, C. (2006). El enfoque de la resiliencia en Trabajo Social. *Revista Acciones e Investigaciones Sociales*, 1 extra, 466-498.
- Zeithaml, V.; Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz Santos (1.ª ed. 1990).