

Mandar para hacer políticas sociales justas

Be in command to make fair social policies

Mercè Martínez i Llopis¹

Resumen

El hecho de introducir la profesión en el mundo de la política tiene una sola mirada y es positiva, poder intervenir en la gestión, tomar decisiones, nos da la oportunidad de mostrar las capacidades y habilidades que tenemos ante la transferencia de valores y conocimientos, y al mismo tiempo nos permite fomentar los derechos humanos y la dignidad de las personas porque representa favorecer la igualdad y la inclusión ante una sociedad capitalista que destina pocos recursos económicos a este fin.

Palabras clave: Mandar, poder, neutralidad, reconocimiento, liderazgo, justicia social.

Abstract

The fact of introducing the profession into the world of politics has only one look and it is positive: to be able to intervene in the management -making decisions- gives us the opportunity to show the abilities and capabilities that we have in the transfer of values and knowledge, and at the same time it allows the promotion of human rights and the dignity of people because it represents promoting equality and inclusion in the context of a capitalist society that allocates few economic resources to this end.

Key words: Command, power, neutrality, recognition, leadership, social justice.

Para citar el artículo: MARTÍNEZ i LLOPIS, Mercè. Mandar para hacer políticas sociales justas. *Revista de Treball Social*. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, abril 2018, n. 212, p. 57-70. ISSN 0212-7210.

¹ Trabajadora social. Directora general de Serveis Socials i Persones en Situació de Dependència de la Generalitat Valenciana.

Introducción a la política social

Escribo estas líneas desde un rol que es nuevo para mí persona, desde la mirada del rol político que he tenido que aprender y que va unido a dos factores que conforman la hipótesis. El primero: soy trabajadora social y amo la profesión que ejerzo, el trabajo social, como una religión. El segundo factor que entra en juego es el poder político que tengo, la oportunidad de ejercer el cargo que ocupo actualmente.

Estos dos factores marcan, de forma inequívoca, cada una de las decisiones que tomo a diario; también tengo que reconocer que van acompañadas de la prudencia, dado que a lo largo de mi vida no he sido formada para ser política o hacer carrera política.

El 5 de julio de 2015 una llamada de la vicepresidenta de la Comunidad Valenciana, Muy Honorable Mónica Oltra, hizo que tomara la decisión de acompañar al equipo de gobierno de la Consellería de Igualdad y Políticas Inclusivas de la Comunidad Valenciana.

Las dudas ante ser política

La decisión de dar ese paso iba acompañada de valentía, dada la situación de destrucción y hundimiento de los servicios sociales en la Comunidad Valenciana, tras 24 años de partido conservador, corrupto y derrochador, a quien no importaban en ningún caso ni la ciudadanía ni sus situaciones de vulnerabilidad.

- Partimos de la hipótesis que no se hace política solo desde la política.
- Partimos de la hipótesis que se decide sobre la vida de la ciudadanía desde la política.
- Partimos de la idea base que la política es poder, el poder del cambio y de la posibilidad de acercar ideas y valores que pueden convertirse en costumbres y finalmente en leyes solo desde la política.

Es como una escalera cualquiera, en el primer escalón contactas con las personas, porque cualquier ejercicio profesional donde se interactúa con personas y se provoca un cambio y se transforman valores, conductas, relaciones e interacciones familiares, vecinales o de amistad facilita políticas de mejora y transformación.

Por lo tanto, ya teníamos algunos puntos a estudiar antes de decidir:

- una comunidad valorada por todos los observatorios como la peor del Estado español en servicios sociales (Índice DEC i Dictámenes del Observatorio Nacional de Directores y Gerentes²)

Partimos de la idea base que la política es poder, el poder del cambio y de la posibilidad de acercar ideas y valores que pueden convertirse en costumbres y finalmente en leyes solo desde la política

² Podéis encontrar los diferentes dictámenes en: <http://www.directoressociales.com/documentos/dictamenes-observatorio.html>

- una comunidad injuriada con un sistema externalizado y privatizado de dependencia
- equipos de servicios sociales completamente vilipendiados y castigados
- situación de infrafinanciación y deuda brutal
- ciudadanía angustiada, estresada y enfadada
- entidades y empresas clientelistas

Positivamente, había que poner encima de la mesa las cartas que iban a sumar para poder decir que sí a la política:

- ganas de **dignificar** y donar los derechos sociales a la ciudadanía
- ganas de **cambiar** para mejorar las situaciones sociales y de los profesionales de los servicios sociales
- ganas de **creer** y tener esperanza en la política que haga frente a las demandas sociales
- ganas de **participar** en un proyecto de futuro que reinventará la sociedad valenciana
- ganas del hecho que sea una **realidad** ver a una mujer, profesional del trabajo social, delante de políticas sociales entendiendo lo que son y para qué sirven
- posibilidad de **gestionar** cómo se podía participar de este proyecto

Í así fue cómo decidimos de qué manera y en qué dirección, cosa que siempre hacemos en nuestra profesión: proyectamos y planificamos, marcamos los objetivos, proponemos metas, pensamos en indicadores, evaluamos, supervisamos, reconvertimos y volvemos a planificar...

Cómo no decir Sí ante un reto y ante un grito pronunciado durante años y años detrás de pancartas y en concentraciones; hacía falta tomar el reto y además, tal y como sabemos, hacerlo de cara.

Interrogantes necesarios

Todas estas manifestaciones bonitas y planteadas dan pie a responder a una serie de cuestiones que pienso que pueden ser de interés para las lectoras, los lectores y las futuras profesionales que se dediquen a la política.

- La persona que ha estudiado y está ejerciendo profesionalmente el trabajo social, ¿hace política o no, mientras trabaja?
- El profesional que ejerce al lado de políticos, ¿hace política?
- ¿Qué relación se crea entre el profesional y los políticos, entre la técnica y la capacidad de decisión?
- ¿Hacen política directamente los mandos intermedios?
- ¿Los coordinadores y coordinadoras de equipos, los jefes de servicio, las subdirecciones?

- ¿El trabajador social está preparado para poder ser buen político, o no?
- ¿Qué implicación tiene el profesional en el diseño de los programas respecto a las políticas sociales?
- ¿Por qué menospreciamos e injuriamos a los políticos?
- ¿Qué ha pasado con la política en general?
- ¿Son importantes las decisiones que se toman en nuestra vida y en la vida de nuestros usuarios?
- ¿Hasta dónde llegan todas estas preguntas?

La neutralidad

Me resulta extraño este autoconcepto de neutralidad, del profesional neutro como el agua, pero se equivocan, incluso el agua sabe y huele, y según sus componentes químicos es de una forma u otra

A lo largo de mis jornadas y de las clases que impartía he oído en reiteradas ocasiones en boca de trabajadoras sociales que ellas no hacen política, que están en la administración o en las entidades o en las empresas y no hacen política. Me resulta extraño este autoconcepto de neutralidad, del profesional neutro como el agua, pero se equivocan, incluso el agua sabe y huele, y según sus componentes químicos es de una forma u otra.

Claro que somos políticas, una profesión política que decide entre público y privado, entre igualdad y desigualdad, entre integración y exclusión, entre feminismo y machismo, entre justicia e injusticia social, entre universalidad y limitado, y así todos los principios que definen el trabajo social.

Hay que aclarar que el “neutro” o la “neutra”, es decir, aquellas personas que consideran que no tienen que accionar, decidir, opinar, contradecir, hacer; este no hacer de aquellas profesionales heladas, impasibles, si lo han decidido, también es una forma y tiene sus implicaciones y sus derivaciones. Dejar pasar, la impavidez ante las causas implica, primero, la no participación en los efectos y, al mismo tiempo, la desviación y/o derivación de la responsabilidad hacia terceras personas, personas que nosotros justamente consideramos en situación de más vulnerabilidad en ese momento de su vida. La frase “No, yo no soy política”, ¿qué comporta? Un sentimiento absurdo de neutralidad frente a la decisión, la capacidad o incapacidad de cambiar el entorno y los comportamientos de las personas.

Y más, hasta dónde nos situamos respecto a dos componentes importantes de nuestra profesión que son, primero, las usuarias y los usuarios, y, segundo, nuestros jefes políticos. Que dejemos de reconocer la capacidad de ayuda que podemos ofrecer a la ciudadanía y también la capacidad de asesoramiento técnico hacia nuestros dirigentes, al menos nos tiene que causar extrañeza o incluso miedo.

Paralelismos

Escoger, elegir, buscar alternativas, compararlas, estudiar los pros y contras, es una de las tareas más fundamentales y prioritarias que hay que hacer y que tienen en común el profesional del trabajo social y el ciudadano o ciudadana que ejerce la política.

Hay otras profesiones que en acciones cotidianas no tienen que decidir constantemente sobre el futuro, si son acciones buenas o no, pero no tienen una participación política.

Empezamos por pensar y situarnos ante la ciudadanía, elemento común de las dos profesiones. La ciudadanía es el referente que situamos frente a la profesional del trabajo social y frente a las personas que ostentan un cargo político.

Del mismo modo que el liderazgo se puede ejercer de distintas formas, también el trabajo social y la persona política lo hace, y es decisión de cada cual elegir una forma de relacionarse con el referente común, que como he dicho anteriormente es la ciudadanía.

Los estilos de liderazgo

Si definimos estilo como la impronta que se tiene a la hora de dirigir a otras personas –como decía Campos en sus clases de recursos humanos–, finalizaremos con un producto que llego de las mejores maneras posibles a los usuarios y usuarias, utilizando las mejores habilidades y conocimientos de los profesionales que se ocupan de ellos (CAMPOS, 2014). Por lo tanto, partiremos de la siguiente fórmula:

$$P = E \times EC$$

P = producto final

E (estilo) = Pe (personalidad) + C (capacidad de adaptarse al medio)

EC (entorno como cultura de empresa para mejorar procesos, estructuras y programas)

Relacionarse con perfil autoritario o de autoritarismo favorecerá la toma de decisiones unilaterales, más fáciles en tiempos y forma, puesto que solo se cuenta con uno mismo para elegir. Situarse frente al usuario como todopoderoso que elige por él, impide que cada cual pueda crecer, provocando su dominio desde la posesión de la verdad irrefutable. Juzga quién va enfrente y sentencia ante las pruebas ofrecidas. A la larga aliena al individuo como ser y provoca la tristeza y el pesimismo, deja de avanzar por sí mismo. Dentro de la democracia la actitud autoritaria favorece el sentimiento de liderazgo en un primer momento, porque desaparece la incertidumbre y fomenta el equilibrio tan solo a corto plazo, pero a largo plazo desahaca la esperanza y desaparece el futuro constructivo.

Si el perfil de relación es el paternalismo, reconocemos la parte fantástica comunicativa y de afecto, aportando la seguridad esperada del usuario, reconociendo la infantilización y simplismo de la relación, ahora bien, hay que saber que tam-

bién es unilateral en la decisión y conductista en los efectos, provocando siempre aprecios y gelopatías que menguan la persona atendida. Tenemos el ejemplo en la profesión en la relación benéfica, que está tan de moda, un *déjà-vu* para los que ya tenemos algunos años. Esta relación se basa en el conocimiento y el saber de la persona que tiene las herramientas y la calificación profesional sobre la persona que tiene necesidad de sus conocimientos. Hemos hecho un regreso a la relación benéfica, desde mi prisma incluso a la falta de respeto y la pérdida de dignidad. Está de moda el trato a la ciudadanía desde la mirada asistencialista y quitando a los ricos para distribuir a los pobres como Robin Hood y, sin embargo, se hacen políticas de quitar a los pobres para dar a los ricos, como dice Lucia Etxebarria en *El Periódico*, por el bien y la falta de conocimiento de los pobres (ETXEBARRIA, 2017).

Ante el poder de los trabajadores sociales sobre la ciudadanía, hay que volver a pensarlo; está claro que tenemos en nuestras manos la prescripción facultativa, esa que en determinadas ocasiones ha asustado, incluso incomodado, al profesional: respuestas como “y si sabe que yo se lo he denegado”, “y si pide su expediente y lee el informe”, “y si el programa que realizo tiene unos requisitos que no cumple” denotan carencia de profesionalidad, de empoderamiento o de facultad de decisión desde la técnica, la ciencia y el conocimiento social. Sé con seguridad que puede provocar en alguna persona que lo lea cierto escalofrío, así que se tendrá que proteger la profesión, dotarla de perfil de autoridad ante las posibles agresiones, pero no por eso tenemos que autoprotegernos con opacidad y oscurantismo, contando que se deniegan las solicitudes por ciencia infusa y se informan tuteadas sin conocimiento; hay que ser serios. No puedo imaginarme que no se quieran firmar resoluciones desestimatorias, de dependencia o a subvenciones en ayuntamientos y miles de ejemplos más, por miedo, por lo que pensarán o para no perder votos. Nos honra la equidad y la justicia, dar a quien no merece o no cumple hace perder a quien lo necesita.

Pero sorprende que las políticas de algunos partidos se hayan apuntado al carro de la beneficencia, al reparto de sopa a comedores y al pago de luces solo si se corta y te has quedado a oscuras. La política superficial, la del barniz encima de la pintura vieja. La política de quedar bien sin pensar más allá.

Tampoco funciona el estilo “*laissez-faire*”, imposible en una sociedad capitalista, dominada por el poder económico, que no permitirá que dejen de existir las normas, donde impondrá la propuesta de probar o no ante un problema y conformarse con el resultado si es positivo, que cada cual pueda medir sus circunstancias bajo la diferencia socioeducativa en la que estamos inmersos. Decidir sobre grandes políticas sin poder reglamentar su gestión provocará que la lectura sea personalizada y el resultado, incluso, incoherente.

Nos encontramos también los tipos de liderazgo tradicional como los carismáticos, con muchas habilidades sociales,

mucha presencia pero sin respeto por el método o las normas que lo rodean. Otro estilo deteriorado es el burocrático, todo lo contrario de lo que explicábamos antes: todo por escrito e impedir que pueda salirse de ninguna norma, así que las circunstancias impiden poder avanzar.

Opto por el perfil de liderazgo participativo, de igual a igual, que se tiene que considerar la manera demócrata y de resultados óptimos, desde la equidad y la igualdad del derecho, desde la empatía y el consenso participativo en cuanto a la toma de decisiones conjunta con las personas demandantes de ayuda, con quien quiere cambiar su situación y con quien ha decidido hacer un progreso importante en su vida, y pasa lo mismo en la vida política participativa, teniendo que escuchar las fuerzas vivas, los sindicatos, la patronal, las entidades y sobre todo las asociaciones de personas afectadas, que son quienes en definitiva conocen más que yo lo que sufren.

La dualidad de capacidad y la responsabilidad

A veces no sé si soy una Helena de Troya apasionada por el trabajo y la responsabilidad, que cree firmemente en lo que hago y las políticas del partido que me buscó, Compromís, que quiere y considera imprescindible desarrollar; porque la dignidad humana está en su ADN; o si soy una Pandora que en un mundo corrupto, inverso, liado, descreído y desesperanzado he abierto la caja para trabajar y mejorar. Días de incertidumbre en los grandes cambios efectuados que a las 8 de la mañana de un día o del día siguiente han dado resultados. Pero los astros están alineados con la dirección levantada en el derechos sociales y la dignidad humana, con la jefa superior siendo también trabajadora social, la Ilustrísima Helena Ferrando, las decisiones van haciéndose realidad y tomando forma.

Pero ante estos estilos de liderazgo, a pequeña o gran escala, la responsabilidad de la decisión tomada siempre recae, en el caso del mundo político, sobre la persona que ostenta el cargo, que tiene el poder. Firma y decide libremente dos cosas: sobre la misma decisión y sobre el hecho de ser política libremente.

La carga de la decisión es fundamentalmente percibida como la responsabilidad más grande en el lugar que se ocupa, es decir, la decisión ya no recae sobre una persona, familia, comunidad o entorno, las repercusiones recaen sobre toda la comunidad, el territorio o el país donde tienes el cargo.

Pensar en abierto, pensar por millones de personas te sitúa en el conocimiento de todo el territorio y sus circunstancias, cultura, normas y costumbres, delimitado solo por normas de rango superior que te invalidan la toma de decisiones superiores.

Todo tiene que ver con la filosofía de la política y su ética, gobernar es buscar lo mejor para el mayor número de ciudadanos y ciudadanas, esa ética tiene que ver su uso con el poder, la libertad responsable y la justicia social.

Todo tiene que ver con la filosofía de la política y su ética, gobernar es buscar lo mejor para el mayor número de ciudadanos y ciudadanas, esa ética tiene que ver su uso con el poder, la libertad responsable y la justicia social

La autoridad como forma de poder y no el autoritarismo que hemos explicado antes, aplicando el código ético y legal, procura el bienestar a la ciudadanía y de esto y el equilibrio es de lo que tiene que ocuparse el cargo político.

Vamos a la política

Tse-Tung (1968) nos decía que no tener una correcta concepción política equivale a no tener alma, comparto plenamente su frase e inquietud.

Per eso, cada vez que una compañera pronuncia una frase como “yo no soy política”, se me remueven las tripas pensando qué alma es la que esconde. Cuáles son sus límites, legitimidades, naturaleza, esencia, demandas y objetivos humanos.

Massanés (1954) hace referencia que Aristóteles comparte que la investigación sobre la ética se deduce necesariamente de la política, las ideas tomadas frente a la ciudadanía, la capacidad y el proceso de toma de decisiones afectará un pueblo, una ciudad, la comunidad o un país entero.

Pizarroso, entrevistado por López Castro en la revista *Razón y palabra*, nos dice que la política no es una cuestión de gestión, ni administración, sino fundamentalmente de comunicación (LÓPEZ CASTRO, 1999).

No estoy completamente de acuerdo con él, hacer política también es gestión y administración, por supuesto, sobre todo por la decisión que hay que tomar sobre el destino de los recursos y cómo usarlos, qué gastos hacer y qué mantenimientos queremos para el motor. Ahora bien, hacer política también es comunicar, contar lo que has hecho, pasar cuentas con la ciudadanía y explicar qué proyectos pretenden conseguirse con el programa presentado.

Defiendo por volver a la honestidad, a la explicación de las cosas tal y como son, sin almíbar, sin mentidas ni retrocesos, dejar la infantilización de la ciudadanía. Dar la esperanza de un futuro mejor, por supuesto, siempre que se espere, y si no llega o no está con transparencia no pedir un acto de fe, sino contar las medidas que se van a tomar y por qué.

Hacer política no es tan fácil como parece, no es solo ser la imagen pública de una institución, de un estamento de poder con jerarquía, es comunicación, es concienciación y pedagogía constante y continua, y sobre todo negociación, pero no siempre el otro actor tiene la transparencia que antes defendía, hay intereses ocultos que enriquecen solo a algunos, y clientelismos y malas praxis, que el comportamiento heredado frente a otros cargos políticos deja mucho que desear.

Después de dos años y un código de transparencia, legalidad, responsabilidad y ningún caso de corrupción se ha dado a entender a toda la escena que las normas habían cambiado.

Hacer política tampoco es fácil porque se necesita sobre todo tiempo y esto es lo que menos tienes, agenda súper apretada, tempos de prensa, publicaciones, informes respuestas parlamentarias, enmiendas, reuniones, mesas de negociacio-

Defiendo por volver a la honestidad, a la explicación de las cosas tal y como son, sin almíbar, sin mentidas ni retrocesos, dejar la infantilización de la ciudadanía

nes..., pero alto, se necesita sosiego y serenidad para la toma de estas decisiones, cada una tendrá sus beneficiarios y destructores y, además, conforme a la educación actual eres el blanco fácil, las críticas son constantes e incontroladas. Algunas hacen gracia, otras piensas que si las hacen es que vas por el buen camino, muchas son intencionadamente malignas y destructoras, pero las causan más dolor son las del entorno, las de la compañía, y las que más rabia dan son las del conformismo, el sedentarismo y el arrastre en el rol de la barricada.

Por lo tanto, sí, claro que hay que hacerse una coraza que sea capaz de superar los efectos que provocan las quejas, críticas y amenazas, como bien dice Santos (2012, 2014).

Por lo tanto, y siguiendo el hilo del artículo, tenemos las características de estilo de liderazgo participativo, comunicativo, con empatía, ánimo y sosiego y seguimos adelante. Estas calidades también hace falta que las tenga la profesional que se encuentra en la base o la institución o entidad o en la administración o la empresa, también son calidades comunes.

Hacer diagnóstico, estudiar la planificación general, la programación, aplicar, pronosticar, evaluar... ante un cargo político y poder transmitirle las necesidades desde el departamento donde se ejerce también implica empoderamiento e implica decisión.

Hay políticos progresistas, revolucionarios, conservadores, extremados, pero al fin y al cabo, hay que hacer política con ellos porque conocen de primera mano qué son los conflictos sociales, las situaciones vulnerables, los riesgos sociales e incluso qué factura pasan a la ciudadanía la falta de actuación o el estilo avestruz, de dejar pasar el tiempo y esperar que madure o se pudra. Transferir la responsabilidad del pronóstico es un reto que el trabajador social tienen que aceptar y hacer frente, puesto que, como he dicho antes, es el responsable de la firma y de las consecuencias de la política.

Empezar a defender la sociedad y darles voz es también defenderlos de los bancos usureros y canallas, de los políticos impresentables y de las leyes usurpadoras. Se tiene que cumplir la norma pero las normas también se pueden cambiar, tienen que andar junto con las personas.

Recordemos las cláusulas suelo en viviendas, los desahucios, los créditos usureros, las eléctricas aprovechadas, el gasóleo por las nubes, los precios de los libros de texto, de la cultura, de la educación universitaria..., de la vida

Somos una voz para gestionar la dificultad y alarma, no para ser muro de contención y freno de las injusticias.

Soy política

Desde la política y conociendo las tres vertientes: gestión, administración y comunicación, hay que repensar la administración en la que estoy, sin olvidar qué historia ha sufrido y que después de 20 años ha dejado huella en las formas de hacer y en la motivación del personal, añadiendo a este punto

Empezar a defender la sociedad y darles voz es también defenderlos de los bancos usureros y canallas, de los políticos impresentables y de las leyes usurpadoras

la crisis sufrida, la mirada conservadora de conservante envenenado y la infrafinanciación, que es angustia. Así que en la fase de gestión es donde empecé a cambiar formas de hacer y estructuras de trabajo, y de esto se trata, de provocar los cambios para mejorar los resultados que llegan a la ciudadanía.

La mayoría de personas que se dedican a la política tienen profesiones diversas y más o menos todas las que hay implicadas tienen más o menos conocimientos de la cartera que les corresponde, en mi caso tener como competencia servicios sociales, atención a personas en situación de dependencia y mayores viniendo del trabajo social en equipo base municipal permitía el conocimiento al menos en el ámbito técnico.

Leyendo a Katz y Kahn (1977) y los tipos de cuadro direccional, operacional e intermedio, no cumplía ninguno de las fórmulas descritas: conocer conceptos y gestión de recursos pero desconoce las técnicas, o a la inversa, sino que se daba el conocimiento de las técnicas, conceptos y gestión de recursos, para lo que era una mezcla que necesita una estrategia con habilidades equilibradas para no disparar cualquier de las características.

Saber que sé, que no sé, qué conciencia tengo de las cosas y qué competencia o incompetencia es fundamental para no perderse en divagaciones, saber que tengo límites y que no soy una deidad que todo lo puede también es importante.

Como política, los **usuarios y las usuarias** son el fundamento del blanco a trabajar, situándolo en tres niveles: individuo, familia y comunidad; e insertándolo en su entorno. También blanco de segundo impacto, pero no por eso menos importante, los **profesionales** con gestión directa y con gestión indirecta a través de subvenciones a los ayuntamientos. Y blanco tercero, mejorar las condiciones de las personas que trabajan en entidades o empresas, por sus **condiciones de trabajo**. Y, por último, la organización política social de los servicios, **objetivos** planteados de gestión.

La organización en la dirección

Pero no todo es fácil con las personas, porque muchas veces la gestión de los recursos humanos no depende del mismo departamento, sino de presupuestos de hacienda y de función pública y también del señor Montoro con sus cláusulas de reposición y nuevas contrataciones. Tal y como está la administración pública es difícil fomentar la realización profesional y satisfacer las necesidades de aspiraciones lógicas profesionales, la aceptación de la crítica constructiva y las decisiones con polo positivo y negativo que en muchas ocasiones se toman, afectando siempre una de las partes... Pero quiero dar mi reconocimiento al ministro Montoro, porque sabe cómo conseguir que la administración pública no pueda ser capaz de asumir sus competencias de forma adecuada y si no da respuesta, según dicho político, es la privada quien ejerce.

Todas estas cuestiones solo se pueden mejorar, según Peters y Waterman (2017), orientando a las personas hacia la exce-

lencia y las acciones a hacer, la proximidad del profesional a la persona beneficiaria de su trabajo, posibilitar la autonomía, la iniciativa y la creatividad, contando con las personas en beneficio de la mejora de la productividad, reconocimiento del trabajo bien hecho que da lugar a la transmisión de la calidad y sobre todo buscando el equilibrio entre la especialización y la diversificación de tareas.

Considero necesario la colaboración en la planificación, la organización, el establecimiento de objetivos y el control, de forma que la actividad es compartida por las personas que la desarrollan sintiéndola propia y responsabilizándose de ella.

Carlzon (1991) denomina el momento de la verdad una serie de factores del buen funcionamiento que para mí han sido determinantes:

- orientados a los usuarios y las usuarias
- liderazgo
- formular estrategias
- redondear la pirámide funcional
- asumir los riesgos de la decisión
- comunicar
- escuchar las fuerzas vivas
- medir constantemente resultados
- premiar al personal
- realizar *benchmarking* con nuevas ideas
- adoptar e implantar el liderazgo
- eliminar el miedo al poder y dar el máximo de uno mismo
- romper barreras estancas entre servicios
- eliminar culpabilidades
- eliminar índice de plantilla
- implantar la formación y automejora
- poner a trabajar las personas en el nuevo objetivo a cumplir

Mando y control

Lo tiene aquella persona capaz de poder lanzar el servicio hacia las necesidades futuras y es capaz de unir las voluntades de todas y todos para que el trabajo funcione mejor.

- motivación
- técnicas de gestión
- información
- formación
- comunicación
- productividad
- equidad
- participación
- promoción

Maslow (2005), en su pirámide de necesidades adaptada a la empresa, aporta que la motivación existirá siempre que las necesidades básicas, de seguridad, sentimiento de pertenencia

cia a la empresa, grado de reconocimiento sean superadas, y así se facilitará la motivación hacia la autorrealización creativa.

Difícilmente con el sistema funcionarial y con la falta del trabajo por objetivos, sin reconocimiento a través de mejoras económicas o escala profesional sin esperanza ni posibilidad de mejora, es muy difícil después de un ciclo de 8 años poder motivar y encontrar la capacidad emprendedora de los profesionales.

Por eso la implantación de nuevas técnicas, nuevas ideas, nuevos objetivos puede costar y puede ser decepcionante, solo la mirada hacia la finalidad de dignificación de la parte humana hará que los profesionales que se dedican desde la administración puedan modificar su capacidad de trabajo hacia la excelencia y hacia los resultados. El sistema funcionarial es *per se* castrador y es cierto que el político tiene pocas herramientas ante un cambio pro-administrado y pro-ciudadanía.

También se considera importante el cambio de concepto del foco de atención, de blanco y de posible impacto de las decisiones tomadas: pasar de atender 8.000 o 13.000 personas en un ayuntamiento a 300 a 400 o miles en entidades, 100 o más en sistemas residenciales a pasar a 5.000.000 de personas, hace que la capacidad conceptual para la toma de resoluciones se convierta en la comprensión del sistema social de una sociedad, en mi caso, la valenciana con una complejidad necesaria a valorar.

Otra variable necesaria a tener en cuenta es la territorialidad, tanto macro como micro, dónde están asentadas las familias, en interior, en costa, urbana o rural, medios de comunicación, accesibilidad, concentración, aislamiento... Cada estructura y forma territorial tendrá que adaptarse al espacio donde está dirigida. A nivel micro, la urbanización implicará estilos de vivienda y convivencia distintos, municipios cortados por un tren de cercanía, por una rambla, un barranco, viviendas amontonadas, pisos como panales o viviendas unifamiliares, plantas bajas... Tener accesos a servicios básicos, escuelas, centros de salud, centros sociales, tener plazas, mercados, parques donde socializarse, centros neurálgicos de convivencia... Hay que tener en cuenta -como digo al inicio del apartado- cada una de las variables que se implican en el resultado de una determinación tomada.

De la misma manera, la posibilidad de mandar, de poder, de marcar las líneas de actuación implica subir o reducir el índice de pobreza, la mayor o menor felicidad de su ciudadanía, y el bienestar de las familias.

Para siempre o temporera

¿Y cuánto tiempo hay que estar en política? Entiendo que una legislatura de 4 años impide poder finalizar cualquier proyecto, te sirve para legislar, ordenar pero es imposible poder poner en práctica el desarrollo de los decretos y de las órdenes, también hay que saber que no es preciso que esté la

misma persona, pero si el mismo proyecto; ahora bien, puedo asegurar que, a pesar que la ciudadanía diga la frase de “ todos son iguales”, nada más lejos de la realidad, cada partido, cada acuerdo entre ellos, cada pacto, cada enmienda, cada negociación implica un cambio del proyecto, que muchas veces puede ser positivo y otras menos.

También hay que pensar en la autocrítica, hay que ser analista y autoevaluativa, hay que permitir la supervisión y una de las cosas que no tenemos que perder de vista es cómo les va a los iguales, cómo evolucionan y se desarrollan otras comunidades autónomas, como lo hacen otros países, sobre todo aquellos que comprendes que llevan una trayectoria por delante del tuyo, que tienen otras experiencias y puedes hacer *benchmarking*.

El porqué de todo, una reflexión

Para cerrar el documento, tengo que hacer una reflexión final del motivo de poner en marcha un camino político, el porqué de la comunicación y la transmisión del cambio y por qué mandar.

Queda claro el objeto del trabajo social, y también sabemos que la profesión de la política es la que desarrolla hacia la ciudadanía, hacia las personas administradas los servicios y recursos necesarios para vivir en un país, la responsabilidad que se tiene desde la política (aunque no se de en este tiempo) tiene que ser de asunción llena de los efectos de sus decisiones, por eso se manda, por eso se aplican las formas y valores que los partidos tienen ideológicamente. La palabra servicio, estar al servicio, me parece preciosa, cuando la pienso hacia las personas que conforman una sociedad, la bondad y generosidad que representa esta palabra. Lástima que a muchos y muchas se les olvido y que es verdad que muchas y muchos continuamos viviéndolo desde la pasión y el aprecio hacia un mundo mejor. Es preciosa.

López Yáñez (2005) hace referencia a Rousseau, que parte de la tesis que todos los hombres (por supuesto que las mujeres también, pero en su tiempo éramos invisibles) nacen libres e iguales por naturaleza y posteriormente con la familia, entorno y educación cambian y se encuentran encadenados. Considera que la familia es el primer modelo de sociedad política, también argumenta contra el derecho del más fuerte: “Convengamos, pues, que la fuerza no constituye derecho, y que únicamente se está obligando a obedecer a los poderosos”. Ha pasado tiempo, pero es necesario releerlo cada cierto tiempo para hacernos reflexiones como que “en democracia no se puede producir cambios en la realidad social sin algún tipo de cesión mutua, los acuerdos importantes son porque los costes del no acuerdo son elevados...”.

Os dejo con los escritores, filósofos, sociólogos y los librepensadores y os abro una ventana, una puerta o si no es posible una rendija hacia la política, porque sí que sabemos y somos capaces, y encima lo hacemos bien.

Bibliografía

- CAMPOS CÁNOVAS, Manuel. Competencias de éxito para la carrera profesional dentro de las organizaciones. *Jornada sobre Empleabilidad, Innovación y Emprendimiento en Psicología*, 2014.
- CARLZON, Jan. *El momento de la verdad*. Madrid: Ediciones Diaz Santos, 1991. ISBN: 9788487189760.
- ETXEARRIA, Lucía. Robar a los pobres para darlo a los ricos. *El Periódico*. 19/03/2017.
- KATZ, Robert; KAHN, Daniel. *Psicología social de las organizaciones*. México: Editorial Trillas, 1977. ISBN: 9789682432286.
- LÓPEZ CASTRO, Carlos Enrique. Hacer política es hacer comunicación: Pizarroso. *Razón y palabra*, 1999, núm. 15. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/com/entrevist15.html>.
- LÓPEZ YAÑEZ, Aina D. La teoría social de Jean-Jaques Rousseau. *Revista internacional de Sociología*, 2005, vol. 63, núm. 42, p. 181-199. Disponible en: <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/202/214>.
- MASLOW, Abraham H. *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Ediciones Paidós, 2005. ISBN: 8449316987.
- MASSANÉS, Natividad (ed.). *La Política*. Lima: Editorial Iberia (Obras Maestras), 1954. ISBN: 49121571351075.
- PETERS, T.; WATERMAN Jr., R. *En busca de la excelencia*. EE. UU.: Ed. HarperCollins, 2017. ISBN: 9788491391500.
- SANTOS MARTÍ, Joaquín. *El cuarto pilar. Un nuevo relato para los servicios sociales*. Madrid: Consejo General del Trabajo Social; Ediciones Paraninfo, 2012. ISBN: 9788428324984.
- SANTOS MARTÍ, Joaquín. *El síndrome Katrina*. Zaragoza: Colegio Profesional de Trabajo Social, 2014. ISBN: 9788461678891.
- TSE-TUNG, Mao. Análisis de las clases de la sociedad china. En *Obras escogidas*. Pekin: Ediciones en Lenguas Extranjeras, 1968. Disponible en: <https://www.marxists.org/espanol/mao/escritos/AC26s.html>.

Otra bibliografía de interés

- ALLEN, Marc. *El emprendedor visionario*. Barcelona: Ed. Empresa Activa, 2006. ISBN: 8496627039.
- CUADRADO ROURA, Juan R. *Política económica, objetivos e instrumentos*. 2.ª ed. Madrid: Editorial Mc Graw Hill. 2015 (2000). ISBN: 9788448607586.
- DASÍ, Fernando de Manuel; MARTÍNEZ-VILANOVA MARTÍNEZ, Rafael. *Técnicas de negociación: un método práctico*. 4.ª ed. Madrid: Ed. ESIC, 2001. ISBN: 847356281X.
- DE LUCAS ORTUETA R. *Manual de personal, técnicas de dirección*. Madrid: Ed. Index, 1974. ISBN: 8470871072.
- GUIJARRO, Jose María; MAURÍ CASTELLÓ, Jordi. *Sobrevivir en tiempos de empresa*. Valencia: Denes (Calabria Empresa), 2006. ISBN: 8496545202.
- HESSEL, Stephane, *¡Indignaos!*. Barcelona: Destino, 2012. ISBN: 9788423344710.
- KAPLAN, R.; NORTON, P. *Cuadro de mando integral (the balanced scorecard)*. Barcelona: Ed. Gestión, 2000. ISBN: 8480885041.
- MARÍAS, Javier. *Cuando los tontos mandan*. Madrid: Alfaguara, 2018. ISBN: 9788420432311.
- MORENO-LUZÓN, María D.; PERIS, Fernando; GONZÁLEZ, Tomás. *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Madrid: Ed. Prentice Hall, 2000. ISBN: 8420529826.
- OLIN WRIGHT, Erik. *Construyendo utopías reales*. Madrid: Akal, 2014. ISBN: 9788446040309.
- VALLS, A. *Guía práctica del benchmarking*. Barcelona: Ed. Gestión 2000. ISBN: 9788480883306.