

Estil de gestió de recursos humans d'una cooperativa d'ajuda a domicili

1. Descripció de l'empresa i del servei/producte

La nostra història és comuna a la d'altres empreses d'economia social que en la dècada dels 80 i encara dels 90 s'han constituït, possiblement des de la necessitat d'organitzar-se per a l'autoocupació, per persones que en economia submergida o d'alguna altra forma no molt "reglada" prestaven el Servei d'Ajuda a Domicili o bé altres serveis socials.

Durant el segon semestre de 1986 es va gestar el projecte de viabilitat de la nostra Cooperativa. En aquest any ja treballaven més de 225 dones al servei i l'Àrea de Benestar Social de l'Ajuntament de Bilbao va plantejar: "*cal fer alguna cosa*". Va sorgir la idea que les mateixes treballadores formin una Cooperativa i es va llençar el repte.

Es va contactar amb 35 dones d'aquell grup, que ni tan sols es coneixien ja que el treball d'ajuda a domicili és molt solitari, i el 2 de gener de 1987, sense saber molt bé en quina aventura ens embarcàvem, iniciàvem el nostre camí 35 auxiliars i dues persones d'administració.

No teníem formació empresarial. Les persones que ocupem els llocs d'administració dominàvem rudimentàriament certes eines de comptabilitat, correspondència i documentació adient a una empresa com confecció de nòmines, actes...

Cal dir que fou molt l'esforç d'aquest primer grup. Ens reuníem quinzenalment i no vàrem arribar a comptabilitzar les hores que ocupàvem en discutir la nostra manera de fer. La il·lusió, el treball compartit, les decisions consensuades, veure créixer l'empresa -en dos anys la Cooperativa va contractar gairebé 225 persones-, el repartiment de responsabilitats... Tot plegat té màgia ja que "*som especials unes per a les altres i per a l'empresa*".

Aquests dos primers anys van servir-nos per establir el grup. L'any 1989 va sortir a concurs públic el Servei i es van presentar 5 empreses. Vàrem guanyar per preu. El contracte era per cinc anys. Teníem marge de temps per fer projectes.



Avui hi treballem més de 450 persones i atenem a 2.300 llars del municipi de Bilbao.

El nostre producte és el **Servei d'Ajuda a Domicili (SAD)**, del qual en fem una breu definició. El SAD és un servei públic, polivalent i social, que ajuda a individus i als seus familiars a domicili quan es troben incapacitats temporalment o permanent per realitzar les tasques essencials de la vida quotidiana sigui per motius d'ordre físic, psíquic o social, mantenint-los en la seva llar i integrats en el seu entorn, alhora que millora la seva qualitat de vida.

D'aquesta definició es dedueix que la finalitat del SAD és: *potenciar l'autonomia de la persona* preveient l'ingrés de l'usuari en institucions, mantenint-lo integrat en el seu medi i augmentant la seva qualitat de vida. Les auxiliars d'ajuda a domicili realitzen tasques domèstiques, cures personals, recolzament psicològic i ajuda per a la relació amb l'entorn.

Aquestes professionals també realitzen:

- una **funció d'enllaç** entre els usuaris i les treballadores socials;
- una **funció preventiva** en evitar que els problemes o limitacions que presenten els usuaris en generin d'altres. La detecció precoç de problemes psicosocials evita que en molts casos aquests adquireixin importància;
- **funcions educatives i rehabilitadores**, fomenten l'autonomia personal dels usuaris a través de les instruccions, el maneig d'ajudes tècniques, el modelat i el reforç de les conductes competents de l'usuari, afavoreixen també el recolzament social.

***La finalitat d
el SAD és
potenciar
l'autonomia de
la persona***

2. Perfil professional de l'auxiliar d'ajuda a domicili, selecció i formació

En aquest ofici, quines professionals hi treballem? En principi totes les que des de 1982 fins a 1986 realitzaven el servei d'ajuda a domicili. No hi va haver selecció. Circumstància que es repeteix en altres entitats.

Avui han canviat les necessitats del servei, de l'usuari directe del servei i del client comprador -generalment l'Administració- i per tant hi ha una exigència estricta respecte al perfil de l'auxiliar d'ajuda a domicili.



2.1. Requisits

Un dels principals problemes que afecten les auxiliars d'ajuda a domicili és la indefinició del seu rol. Han de fer tasques complexes i estan sotmeses a una càrrega psicològica important. Tenen **responsabilitat** en la presa de decisions sobre com realitzar el seu treball i també sobre les tasques que tenen prioritat. També han de decidir quan sorgeixen imprevistos.

El treball dels/de les auxiliars exigeix, amb freqüència, una posició incòmoda, ajupida, doblegada, per realitzar mobilitzacions, higiènes personals, neteges, utilitzar pesos... Exigeix a més realitzar desplaçaments i manejar freqüentment ajudes tècniques i electrodomèstics, és a dir, són necessaris atributs físics com força, agilitat i destresa.

S'exigeix... autocontrol, fermesa, objectivitat, estabilitat emocional per a no alterar els usuaris, discreció, capacitat per resoldre problemes i aprendre coses noves, habilitats de comunicació i de relació, constància per poder complir els programes establerts, organització per poder ensenyar als altres a organitzar-se, paciència, comprensió i motivació.

2.2. Condicions de treball

L'exercici de la professió d'auxiliar comporta riscos, talls, cremades i intoxicacions per productes químics, tòxics..., i accidents domèstics en general. Poden patir-se problemes musculars i també estrés, ansietat, tensió i tristesa. En aquesta professió influeixen d'una manera particular certs factors lligats a la convivència estreta amb els usuaris. El treball és aïllat i sense la presència física de companys i supervisors.

Continuaríem enumerant coneixements, destreses i habilitats mínimes per realitzar aquesta feina que lògicament han d'ésser contemplats en la formació bàsica i contínua d'aquests professionals.

El fet que en el seu dia no es realitzessin processos de selecció ha contribuït a donar encara més importància a la seva formació. De fet, la formació i el propi treball han estat les eines principals de selecció. I finalment han demostrat ser les més precises.



La manera en què les professionals s'han anat incorporant a la cooperativa –treballant durant un temps per compte d'altri i sol·licitant després el pagament únic com a aportació al capital– ha permès desenvolupar aquest sistema de selecció. Actualment, la nova figura de “*soci de durada determinada*” facilita aquest tipus de procés.

Des de la nova Llei de Cooperatives d'Euskadi 4/93, de 24 de juny, utilitzem aquesta nova figura de *soci de durada determinada*. Els socis de durada determinada no poden superar una cinquena part del total dels socis. Aquesta fórmula fa possible que s'atorgui al treballador afectat els drets socials (sense oblidar les obligacions) derivats del contracte de societat en règim cooperatiu. Tenen drets “*equivalents als altres socis*”: vot en l'assemblea, possibilitat d'elegir als seus representants en els òrgans cooperatius, participació en els beneficis... Els diferencia el temps de vinculació a la cooperativa, que està prèviament determinat.

Els responsables de RRHH de les empreses cooperatives que realitzen serveis de recolzament a persones es troben amb el repte de detectar la maduresa i motivació del professional, les seves habilitats de relació, la seva competència respecte a la tasca a desenvolupar i, *una qualitat més difícil d'avaluar, la seva implicació i compromís de treballar en una cooperativa*.

Els mètodes de selecció permeten amb certa fiabilitat la contractació inicial de persones que responen al perfil exigít, però la pràctica, la formació i l'avaluació contínua per part del client, els tècnics supervisors de l'administració, els usuaris del servei i la pròpia empresa són els veritables instruments de selecció.

La formació bàsica constitueix evidentment un instrument d'autoselecció –en la mesura en què s'és capaç de comunicar el nucli d'allò que defineix la professió i les actituds i actituds requerides– i de coneixement del professional en situacions de relació, etc.

Per a l'adquisició de totes les habilitats i destreses necessàries per a l'exercici d'aquesta professió cal la formació bàsica i la formació contínua.

Totes i cadascuna de les auxiliars d'ajuda a domicili de la nostra cooperativa han superat el curs de Formació Bàsica de 200 hores que s'imparteix a l'empresa ja que és un centre homologat pel Govern basc per impartir el **Diploma d'Auxiliar d'Ajuda a Domicili**. Quant a la formació contínua es gestionen des de la mateixa empresa una mitjana de 100 hores anuals de formació, dirigida tant a la mà d'obra directa com indirecta.

Considerem la formació com a punt estratègic en la gestió

Considerem la formació com a punt estratègic en la gestió, cal respondre a la demanda social –i professional– de qualificació dels treballadors.

S'han realitzat ja dos **plans de formació** que integren formació bàsica, formació contínua i reciclatge. El darrer Pla s'ha elaborat en base a dues enquestes amples i completes, a tots els membres de l'empresa en què s'avalua la formació anterior i s'identifiquen noves necessitats. En paral·lel s'ha elaborat el **Manual de Funcionament** recollint l'evolució del perfil professional en els darrers anys. En aquest moment estem iniciant un procés de definició de bones pràctiques en el sector d'ajuda a domicili que possibiliti un treball posterior sobre qualitat que ens permeti identificar noves necessitats de formació permanent.

També ens dotat d'altres instruments a l'hora de gestionar la formació:

- una fitxa estandarditzada -incorporada a una base de dades- per al seguiment del recorregut de formació de cada treballadora;
- una fitxa estandarditzada -incorporada a una base de dades- de cada formador;
- un qüestionari d'avaluació de les accions de formació. Les dades dels qüestionaris són tractats estadísticament en SPSS.

Finalment, pel que fa referència a la formació, fins al dia d'avui la professió no té un reconeixement com a formació reglada, tot i que professions menys complexes i amb responsabilitat molt inferior tenen un títol de Formació Professional.

Recentment s'ha regulat mitjançant decret el Certificat de Professionalitat corresponent a l'ocupació d'auxiliar d'ajuda a domicili, de la família professional de Serveis a la Comunitat i Personals, que tindrà caràcter oficial i validesa en tot el territori nacional. Es tracta d'una formació de 445 hores, que des del nostre punt de vista correspon a un nivell 2 europeu (seguint l'Institut berlinès del Cedefop). En el nivell 1 es trobarien els programes de garantia social, en el 3 la formació professional de grau mig, en el 4 la formació professional de grau superior i en el 5 la formació superior completa (3 anys o més).

El Certificat de Professionalitat representa un pas en el reconeixement de la professionalitat de l'auxiliar i suposarà una adaptació dels nostres plans de formació bàsica i permanent.



3. Estil de gestió

A més d'allò que hem assenyalat respecte a selecció i formació ens agradaria realitzar alguna aportació referent a altres àrees pròpies de la gestió empresarial.

Les **claus de la nostra estratègia empresarial** són:

3.1. considerar la qualitat com a estratègia -la satisfacció del client és un dels valors compartits per totes les persones de l'organització-;

3.2. innovar en tot allò que sigui possible per mantenir la diferenciació i la satisfacció del client. Aportar al servei el màxim valor afegit, reinvertint-hi els beneficis, incorporant noves tecnologies, serveis complementaris, etc.;

3.3. créixer "*dins l'ofici*", diversificant serveis des del recorregut de les treballadores i de la promoció interna.

La missió i valors de Serveis Socials Integrats són debatuts i definits amplament.

Els òrgans socials senten aquesta tasca com a fonamental. S'han organitzat dues jornades internes de reflexió, en què un important nombre de sòcies treballadores (110 i 100 persones respectivament) hem debatut la cultura, els valors, els principis i la missió de la nostra cooperativa.

La segona part és fer arribar aquest debat a totes les persones que integren SSI, recollir les seves opinions i d'alguna manera oferir alternatives i respostes als qui no se senten tan implicats en el projecte.

La nostra empresa es caracteritza per tenir un important grau de consciència de la seva finalitat social en una doble vessant:

- Vers l'exterior, en l'interès per la millora de la qualitat de vida de les persones que atenem i per tant la millora de la qualitat del servei que oferim. Un dels nostres objectius és prestigiar allò públic amb la nostra bona actuació.
- Vers l'interior promovent les treballadores a realitzar tasques de coordinació, direcció, afavorint el seu creixement professional i, a través del treball el creixement personal. Per això intentem fer un projecte compartit, sense despartar més expectatives que les reals, però tampoc menys, estimulant la corresponsabilitat.

Volem ser conscients dels recursos propis amb la finalitat de reconvertir-los en capacitats utilitzables per l'empresa. Descobrir-los suposa un procés complex de reflexió de l'empresa sobre si mateixa des de la consideració que el personal és el seu actiu més important; però per a la captació de certs professionals serà precís recórrer al mercat.

Per ser competitiu cal dotar-se de totes les eines de gestió i de control de l'empresa més puntera. També cal comptar amb els professionals adients en cada camp, equilibrant la incorporació de tècnics, la promoció interna i la necessitat de no desenvolupar una estructura pesada que burocratitzi la gestió i qüestioni la viabilitat del projecte d'empresa.

L'estructura de gestió en la nostra empresa no és molt complex.

En aquesta cooperativa el poder i el protagonisme descansa en els òrgans socials:

- Consell rector –òrgan gestor–
- Consell Social –òrgan representant dels socis treballadors–
- Comissió de vigilància –òrgan que controla i audita els comptes–
- Comitè de recursos –òrgan disciplinar–

El Consell Rector governa amb fermesa, pren decisions, cada cop amb més grans criteris empresarials *sense oblidar els socials*.

Les decisions del Consell rector i les consultes prèvies a aquestes en què ha de tenir-se en compte el Consell Social són trameses i recollides per la presidenta de la cooperativa, que, al seu torn, és presidenta dels dos òrgans esmentats. La presidenta és qui fa d'interlocutora i canalitzadora de les opinions i propostes de tots els òrgans socials els quals al seu torn recullen -en reunions mensuals amb tots els socis treballadors- les seves inquietuds, propostes i reivindicacions.

El Consell rector nomena la gerència (una persona), la qual es recolza en:

- el Consell de direcció –responsables dels departaments–
- administració i RRHH –dues persones–
- producció –una responsable i 4 coordinadores–
- i una persona responsable de nous projectes.

Total en mà d'obra indirecta: onze persones, que amb els òrgans socials gestionen la Cooperativa.



Un dels reptes més importants de la nostra empresa és definir i viure la cultura de l'empresa cooperativa.

Cada nou treballador s'ha d'instruir en la cultura de l'empresa recordant sempre que és la pràctica i no la prèdica allò que fa aprendre les persones. El cooperativisme no pot ensenyar-se, només pot aprendre's.

L'aprenentatge que permet ser cooperativista parteix d'una actitud d'escolta activa. Quan escoltem les persones per damunt de l'interès purament econòmic. Volem formar cooperativistes conscients de la seva dignitat. Farem empreses potents si fem persones potents.

Els fluxos de comunicació tenen la suficient fluïdesa perquè hi hagi una acceptable transmissió de plans i de la gestió en general. No obstant, és decisió del Consell rector realitzar un Pla de comunicació amb una empresa externa a la cooperativa. Aquest Pla recollirà tant la comunicació interna com l'externa o imatge de la cooperativa.

La nostra Cooperativa ha superat els 10 anys en el seu caminar i sempre hem entès el valor de la solidaritat des de la propietat compartida: com més persones siguem mestresses de l'empresa més seguretat tindrem en el treball, en som més a defensar-lo i prestigiar-lo, per arribar a ser el propietari que viu el negoci. D'aquesta manera, totes les professionals treballen menys de 6 hores diàries desenvolupant una petita experiència de repartiment del treball.

Ha estat important el procés viscut en aquests 10 anys tant pel que fa referència a l'evolució de la gestió com a l'evolució del perfil professional de l'auxiliar d'ajuda a domicili.

Després de la consolidació, en una unitat de negoci principal, del desenvolupament d'altres activitats complementàries de la principal – viatges de 3 setmanes com a mínim, estades temporals per ancians en convalsència en un centre de dia, servei de llits articulats en les llars amb més grans deficiències excursions d'un dia...– treballant sempre amb ancians del SAD en un espai geogràfic determinat (el municipi de Bilbao), ens plantegem el repte de diversificar les nostres unitats de negoci i clients.

Sabem, i estem en aquest procés, que per gestionar serveis més complexos cal incorporar tècnics als nivells de decisió. Complexitat, evolució i innovació s'estableixen com tres conceptes clau en el desenvolupament de l'empresa; però també sabem que aquest creixement ha de ser molt mesurat per a no arribar a colapsar el projecte per costos d'estructura.

***Farem empreses
potents si fem
persones
potents***

Tot i que no comptem amb una tecnoestructura molt complexa sí que s'ha desenvolupat un *staff* de recolzament -psicòleg, pedagog, metge, treballador social, lletrat, economista i enginyer- que de manera puntual uns i altres d'una manera més sistemàtica, participen i ajuden en la gestió de l'empresa. Aquest *staff* ens permet una relació més plural i rica amb l'entorn. D'altra banda participem en fòrums de discussió i ens relacionem amb altres empreses i organismes.

Participem en la Federació de cooperatives de treball associat d'Euskadi i per mitjà d'aquest organisme en tots aquells en què està inscrita la nostra federació: Consell Superior de Cooperatives d'Euskadi, COCETA, CEPES i altres.

Recentment hem constituït una associació d'àmbit estatal, juntament amb altres empreses d'economia social del sector dels serveis socials i en general dels serveis de recolzament a persones, anomenada Redees -"Red de Empresas de Economía Social": Xarxa d'Empreses d'Economia Social- i formem part de la seva executiva.

En aquest sentit estem iniciant un procés d'obertura i de cooperació amb altres empreses del sector que ens sembla fonamental de cara al futur.

María Luisa Mendizábal Varela
Gerent de "*Servicios Sociales Integrados, S.Coop.Ltda.*"



Estil de gestió de recursos humans d'una cooperativa d'ajuda a domicili

Estilo de gestión de recursos humanos de una cooperativa de ayuda a domicilio

Una de las tareas más difíciles en cualquier entidad es la coordinación de los recursos humanos. En este artículo veremos como es compatible trabajar con un volumen muy elevado de personas y ofrecer a la vez un servicio de calidad.

Sin perder de vista la misión y los valores la política de recursos humanos se orienta hacia la formación ofreciendo a los profesionales unos conocimientos y maneras de actuar que reflejan la filosofía de la cooperativa SAD.

An approach to the management of a home supporting cooperative

One of the most difficult tasks of any institution is to coordinate the Human Resources. This article shows that it is possible to work with a large number of people and offer a quality service.

Always bearing in mind the mission and values, the policy of Human Resources is oriented to training professionals with knowledge and behaviour based on the philosophy of a HS Cooperative.

Autor: María Luisa Mendizábal Varela

Article: L'Estil de gestió de recursos humans d'una cooperativa d'ajuda a domicili.

Referència: Educació Social núm. 9 pp. 68 - 77

Adreça professional: Servicios Sociales Integrados, S. Coop. Ltda
Padre Lojendio, 1 1a
48088 Bilbao
Tel. 94 / 479 51 70