



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

1. Descripción de la empresa y del servicio/producto

Nuestra historia es común a muchas otras empresas de economía social que en la década de los 80 y aún en los 90 se han constituido, posiblemente, desde la necesidad de organizarse para el autoempleo, personas que en economía sumergida o de alguna otra forma no muy “*reglada*”, prestaban el Servicio de Ayuda a Domicilio u otros servicios sociales.

En el segundo semestre de 1986 se gestó el proyecto de viabilidad de nuestra Cooperativa. En este año ya trabajaban más de 225 mujeres en el servicio y el Área de Bienestar Social del Ayuntamiento de Bilbao planteó que “*hay que hacer algo*”. Surgió la idea de que las propias trabajadoras formen una Cooperativa y se lanzó el reto.

Se contactó con 35 mujeres de aquel grupo, que ni siquiera se conocían porque el trabajo de ayuda a domicilio es muy solitario, y el 2 de enero de 1987, sin saber muy bien en qué aventura nos embarcábamos, iniciamos nuestra andadura 35 auxiliares y dos personas de administración.

No teníamos formación empresarial. Las personas que ocupamos los puestos de administración dominábamos rudimentariamente ciertas herramientas de contabilidad, correspondencia y documentación propia de una empresa como hacer nóminas, actas...

Hay que decir que fue mucho el esfuerzo de este primer grupo. Nos reuníamos quincenalmente y no llegamos a contabilizar las horas que ocupamos en discutir nuestra forma de hacer. La ilusión, el trabajo compartido, las decisiones consensuadas, ver crecer la empresa -en dos años la Cooperativa contrató casi 225 personas-, el reparto de responsabilidades... Todo esto tiene magia ya que “*somos especiales unas para otras y para la empresa*”.

Estos dos primeros años nos sirvieron para estabilizar el grupo. En el año 1989 salió a concurso público el Servicio y se presentan 5 empresas. Lo ganamos por precio. El contrato era por cinco años. Teníamos por delante tiempo para hacer proyectos.



Hoy trabajamos más de 450 personas y atendemos a 2.300 hogares del municipio de Bilbao.

Nuestro producto es **el Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD)**, del que hacemos una breve definición. El SAD es un servicio público, polivalente y social, que presta ayuda a individuos y familiares en su domicilio cuando se hallan incapacitados temporal o permanentemente para realizar las tareas esenciales de la vida cotidiana por motivos de índole física, psíquica o social, manteniéndolos en su hogar e integrados en su entorno, a la vez que mejora su calidad de vida.

De esta definición se deduce que la finalidad del SAD es: *potenciar la autonomía de la persona* previniendo el ingreso del usuario en instituciones, manteniéndolo integrado en su medio y aumentando su calidad de vida.

Las auxiliares de ayuda a domicilio realizan en los hogares tareas domésticas, cuidados personales, apoyo psicológico y ayuda para la relación con el entorno.

Estas profesionales realizan también:

- una **función de enlace** entre los usuarios y las trabajadoras sociales;
- una **función preventiva** al evitar que los problemas o limitaciones que presentan los usuarios generen otros. La detección precoz de problemas psicosociales evita que estos adquieran importancia en muchos casos;
- **funciones educativas y rehabilitadoras**, fomentando la autonomía personal de los usuarios a través de las instrucciones, el manejo de ayudas técnicas, el modelado y el refuerzo de las conductas competentes del usuario, favoreciendo también el apoyo social.

2. Perfil profesional de la auxiliar de ayuda a domicilio, selección y formación

En este oficio ¿qué profesionales trabajamos? En principio todas las que desde 1982 a 1986 realizaban el servicio de ayuda a domicilio, no hubo selección. Circunstancia que se repite en otras entidades.

En la fecha de hoy han cambiado las necesidades del servicio, del usuario directo del servicio y del cliente comprador -generalmente la Administración- y por tanto hay una exigencia estricta respecto al perfil de la auxiliar de ayuda a domicilio.



2.1. Requisitos

Uno de los principales problemas que afectan a las auxiliares de ayuda a domicilio es la indefinición de su rol. Tienen que hacer tareas complejas y están sometidas a una carga psicológica importante. Tienen una **responsabilidad** en la toma de decisiones acerca de cómo realizar su trabajo y también acerca de las tareas que tienen prioridad. También han de decidir cuando surgen imprevistos.

El trabajo de las/os auxiliares exige, con frecuencia, una posición incómoda, agachada, doblada, para realizar movilizaciones, aseos personales, limpiezas, manejar pesos. Exige además realizar desplazamientos y manejar con frecuencia ayudas técnicas y electrodomésticos, es decir, son necesarios atributos físicos como fuerza, agilidad y destreza.

Se exige... autocontrol, firmeza, objetividad, estabilidad emocional para no alterar a los usuarios, discreción, capacidad para resolver problemas, para aprender cosas nuevas, habilidades de comunicación y relación, constancia para poder cumplir los programas establecidos, organización para poder enseñar a otros a organizarse, paciencia, comprensión y motivación.

2.2. Condiciones de trabajo

El ejercicio de la profesión de auxiliar comporta riesgos, cortes, quemaduras e intoxicaciones por productos químicos, tóxicos y accidentes domésticos en general. Se pueden sufrir problemas musculares y también estrés, ansiedad, tensión y tristeza. Influyen factores que se dan en esta profesión de forma particular por la convivencia estrecha con los usuarios. El trabajo es aislado y carece de la presencia física de compañeros y supervisores.

La finalidad del SAD es potenciar la autonomía de la persona

Seguiríamos enumerando conocimientos, destrezas y habilidades mínimas para desempeñar este trabajo que lógicamente deben estar contempladas en la formación básica y continua de estos profesionales.

El hecho de que en su día no se realizaran procesos de selección ha contribuido a dar aún más importancia si cabe a los procesos de formación. De hecho, la formación y el propio trabajo han sido las herramientas principales de selección. Y a la postre han demostrado ser las más precisas.

El modo en que las profesionales se han ido incorporando a la cooperativa -trabajando durante un tiempo por cuenta ajena y solicitando después el pago único como aportación al capital- ha permitido desarrollar este sistema de selección. Actualmente, la nueva figura de “*socio de duración determinada*” facilita también este tipo de proceso.

Consideramos la formación como punto estratégico en la gestión

Desde la nueva Ley 4/93, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi, utilizamos esta nueva figura de **socio de duración determinada**. Los socios de duración determinada no pueden superar un quinto del total de los socios. Esta fórmula hace posible que se otorgue al trabajador afectado los derechos sociales (sin olvidar las obligaciones) derivados del contrato de sociedad en régimen cooperativo. Tienen derechos “*equivalentes a los demás socios*”: voto en la Asamblea, posibilidad de elegir a sus representantes en los órganos cooperativos, participación en los beneficios... Les diferencia el tiempo de vinculación a la cooperativa, que está previamente determinado.

Los responsables de RRHH de las empresas cooperativas que realizan servicios de apoyo a personas se encuentran con el reto de detectar la madurez y motivación del profesional, sus habilidades de relación, su competencia respecto a la tarea y, *una cualidad más difícil de evaluar, su implicación y compromiso de trabajar en una cooperativa*.

Los métodos de selección permiten con cierta fiabilidad la contratación inicial de personas que responden al perfil exigido, pero la práctica, la formación y la evaluación continua por parte del cliente, los técnicos supervisores de la administración, los usuarios del servicio y la propia empresa son los verdaderos instrumentos de selección.

La formación básica constituye evidentemente un instrumento de autoselección -en la medida en que se es capaz de comunicar el núcleo de lo que constituye la profesión y las aptitudes y actitudes requeridas- y de conocimiento del profesional en situaciones de relación, etc.

Para la adquisición de todas las habilidades y destrezas necesarias para el ejercicio de esta profesión es precisa la formación básica y la formación continua.

Todas y una cada una de las auxiliares de ayuda a domicilio de nuestra Cooperativa han superado el curso de Formación Básica de 200 horas que se imparte en la empresa por ser centro homologado por el Gobierno vasco para impartir el **Diploma de Auxiliar de Ayuda a Domicilio**. En cuanto a la formación continua se gestionan desde la propia empresa 100 horas anuales de media de formación, dirigida tanto a la mano de obra directa como indirecta.

Consideramos la formación como punto estratégico en la gestión, es preciso responder a la demanda social -y profesional- de cualificación de los trabajadores.



Se han realizado ya dos **planes de formación** que integran formación básica, formación continua y reciclaje. El último Plan se ha elaborado en base a dos encuestas amplias y completas a todos los miembros de la empresa en las que se evalúa la formación anterior y se identifican nuevas necesidades. En paralelo se ha elaborado el **Manual de Funcionamiento** recogiendo la evolución del perfil profesional en los últimos años. En este momento vamos a iniciar un proceso de definición de buenas prácticas en el sector de ayuda a domicilio que de pie a un trabajo posterior sobre calidad que nos permita identificar nuevas necesidades de formación permanente.

Asimismo nos hemos ido dotando de otras herramientas a la hora de gestionar la formación:

- una ficha estandarizada -incorporada a una base de datos- para el seguimiento del recorrido de formación de cada trabajadora;
- una ficha estandarizada -incorporada a una base de datos- de cada formador;
- un cuestionario de evaluación de las acciones de formación. Los datos de los cuestionarios son tratados estadísticamente en SPSS.

Finalmente, por lo que respecta a la formación, hasta el día de hoy la profesión no tiene un reconocimiento como formación reglada, aunque profesiones menos complejas y con responsabilidad muy inferior cuentan con un título de Formación Profesional.

Recientemente se ha regulado mediante decreto el Certificado de Profesionalidad correspondiente a la ocupación de auxiliar de ayuda a domicilio, de la familia profesional de Servicios a la Comunidad y Personales, que tendrá carácter oficial y validez en todo el territorio nacional. Se trata de una formación de 445 horas, que desde nuestro punto de vista corresponde a un nivel 2 europeo (siguiendo al Instituto berlinés del Cedefop). En el nivel 1 se encontrarían los programas de garantía social, en el nivel 3 la formación profesional de grado medio, en el nivel 4 la formación profesional de grado superior y en el nivel 5 la formación superior completa (3 años o más).

El Certificado de Profesionalidad representa un paso en el reconocimiento de la profesionalidad de la auxiliar y va a suponer adaptar nuestros planes de formación básica y permanente.

3. Estilo de gestión

Además de lo ya señalado respecto a selección y formación nos gustaría realizar alguna aportación respecto a otras áreas propias de la gestión empresarial.

Las **claves de nuestra estrategia empresarial** son:

3.1. considerar la calidad como estrategia –la satisfacción del cliente es uno de los valores compartidos por todas las personas de la organización–

3.2. innovar en lo posible para mantener la diferenciación y la satisfacción del cliente. Aportar al servicio el máximo valor añadido, reinvertiendo en el mismo los beneficios, incorporando nuevas tecnologías, servicios complementarios, etc.;

3.3. crecer “*dentro del oficio*”, diversificando servicios desde el recorrido de las trabajadoras y la promoción interna.

La misión y los valores de Servicios Sociales Integrados están siendo debatidos y definidos ampliamente.

Los órganos sociales sienten esta tarea como fundamental. Se han organizado dos jornadas internas de reflexión, en los que un importante número de socias trabajadoras (110 y 100 personas respectivamente) hemos debatido la cultura, los valores, los principios y la misión de nuestra Cooperativa.

La segunda parte está en hacer llegar este debate a todas las personas que integran SSI, recoger sus opiniones y de alguna manera ofrecer alternativas y respuestas a quienes no se sientan tan implicadas en el proyecto.

Nuestra empresa se caracteriza por tener un grado de conciencia importante de su finalidad social en una doble vertiente:

- Hacia el exterior, en el empeño por la mejora de la calidad de vida de las personas que atendemos y por tanto una mejora de la calidad del servicio que prestamos. Uno de nuestros objetivos es prestigiar lo público con nuestro buen hacer.

- Hacia el interior promoviendo a las trabajadoras a desempeñar tareas de coordinación, dirección, favoreciendo su crecimiento profesional y, a través del trabajo el crecimiento personal. Por eso intentamos hacer un proyecto compartido, sin despertar más expectativas que las reales, pero tampoco menos, estimulando la corresponsabilidad.



Queremos ser conscientes de los recursos propios con el fin de reconvertirlos en capacidades utilizables para la empresa. Descubrirlos supone un proceso complejo de reflexión de la empresa sobre sí misma desde la consideración de que el personal es el activo más importante de la empresa; pero para la captación de ciertos profesionales será preciso recurrir al mercado.

Para ser competitivos hay que dotarse de todos los instrumentos de gestión y control de la empresa más puntera. También es preciso contar con los profesionales adecuados en cada campo, equilibrando la incorporación de técnicos, la promoción interna y la necesidad de no desarrollar una estructura pesada que burocratice la gestión y cuestione la viabilidad del proyecto de empresa.

La estructura de gestión en nuestra empresa no es muy compleja.

En esta Cooperativa el poder y el protagonismo descansa en los órganos sociales:

- Consejo Rector –órgano gestor–
- Consejo Social –órgano representante de los socios trabajadores–
- Comisión de vigilancia –órgano que controla y audita las cuentas–
- Comité de recursos –órgano disciplinario–

El Consejo Rector gobierna con firmeza, tomando decisiones, cada vez con mayores criterios empresariales *sin olvidar los sociales*.

Las decisiones del Consejo Rector y las consultas previas a éstas en las que debe tenerse en cuenta al Consejo Social son transmitidas y recogidas por la presidenta de la Cooperativa, que es presidenta a su vez de los dos órganos mencionados. La presidenta es quien hace de interlocutora y canalizadora de las opiniones y propuestas de todos los órganos sociales quienes a su vez recogen -en reuniones mensuales con todos los socios trabajadores- sus inquietudes, propuestas y reivindicaciones.

El Consejo Rector nombra la Gerencia (una persona), quien a su vez se apoya en:

- el Consejo de dirección -responsables de los departamentos-
- administración y RR.HH -dos personas-
- producción -una responsable y 4 coordinadoras-
- y una persona responsable de nuevos proyectos.

Total en mano de obra indirecta: once personas, que con los órganos sociales gestionan la Cooperativa.

Uno de los retos más importantes de nuestra empresa es definir y vivir la cultura de la empresa cooperativa.

A cada nuevo trabajador se le debe instruir en la cultura de la empresa recordando siempre que es la práctica y no la prédica la que hace aprender a las personas. El cooperativismo no puede enseñarse, sólo puede aprenderse.

El aprendizaje que permite ser cooperativista parte de una actitud de escucha activa. Cuando escuchamos a las personas por encima del interés puramente económico. Queremos formar cooperativistas conscientes de su dignidad. Haremos empresas potentes si hacemos personas potentes.

Los flujos de comunicación tienen la suficiente fluidez para que haya una aceptable transmisión de planes y de la gestión en general. No obstante, es decisión del Consejo Rector realizar un Plan de comunicación con una empresa externa a la Cooperativa. Este Plan recogerá tanto la comunicación interna como la externa o imagen de la Cooperativa.

Nuestra Cooperativa ha superado los 10 años en su caminar y siempre hemos entendido el valor de la solidaridad desde la propiedad compartida “cuantas más personas seamos dueñas de la empresa, más seguridad tenemos en el trabajo, más somos para defenderlo y prestigiarlo, para llegar a ser el propietario que vive el negocio”. Así, todas las profesionales trabajan menos de 6 horas diarias desarrollando una pequeña experiencia de reparto del trabajo.

Ha sido importante el proceso vivido en estos 10 años tanto por lo que respecta a la evolución de la gestión como a la evolución del perfil profesional del auxiliar de ayuda a domicilio.

***Haremos
empresas potentes
si hacemos
personas potentes***

Después de la consolidación, en una unidad de negocio principal, del desarrollo de otras actividades complementarias de la principal -viajes de 3 semanas como mínimo, estancias temporales para ancianos en convalecencia en un Centro de Día, servicio de camas articuladas en los hogares con mayores deficiencias, excursiones de un día...- trabajando siempre con ancianos del SAD en un espacio geográfico determinado (el municipio de Bilbao), nos plantemos el reto de diversificar nuestras unidades de negocio y clientes.

Sabemos, y en ese proceso estamos, que gestionar servicios más complejos precisa incorporar técnicos a los niveles de decisión. Complejidad, evolución e innovación se establecen como tres conceptos clave en el desarrollo de la empresa; pero también sabemos que este crecimiento debe ser muy medido para no llegar a colapsar el proyecto por costes de estructura.



Aunque no contamos con una tecnoestructura muy compleja sí se ha desarrollado un staff de apoyo –psicólogo, pedagogo, médico, trabajador social, letrado, economista e ingeniero– que de forma puntual unos y de manera más sistemática otros, participan y ayudan en la gestión de la empresa.

Este staff nos permite una relación más plural y rica con el entorno. Por otro lado concurrimos a foros de discusión y nos relacionamos con otras empresas y organismos.

Participamos en la Federación de cooperativas de trabajo asociado de Euskadi y a través de este organismo en todos los que, a su vez, nuestra federación está inscrita: Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, COCETA, CEPES y otros.

Recientemente hemos constituido una asociación de ámbito estatal, junto con otras empresas de economía social del sector de los servicios sociales y en general de los servicios de apoyo a personas, denominada Redees –Red de Empresas de Economía Social– de cuya ejecutiva formamos parte.

En este sentido estamos iniciando un proceso de apertura y de cooperación con otras empresas del sector que nos parece fundamental de cara al futuro.

Maria Luisa Mendizábal Varela
Gerente de *Servicios Sociales Integrados*, S.Coop.Ltda.

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

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

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

Referencia: Educación Social núm. 9 pp. 69 - 78

Dirección profesional: Servicios Sociales Integrados, S. Coop. Ltda.

Padre Lojendio, 1 1^a

48088 Bilbao

Tel. 94 479 51 70