

MEJORA
DE LA CALIDAD EN EL
SECTOR DE LA AYUDA A DOMICILIO

AC SERVICIOS



MEJORA DE LA CALIDAD EN EL SECTOR DE AYUDA A DOMICILIO

INDICE:

INTRODUCCIÓN	2
EL CLIENTE	5
EL SERVICIO	15
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	26
PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	27
ENCUESTA PARA TRABAJADORES Y USUARIOS DEL S.A.D.	29
EL MÉTODO Q.F.D.	36
INDICADORES DE EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	47
LA NORMA UNE – EN ISO 9001:2000	54
BIBLIOGRAFÍA	60

INTRODUCCION

La ayuda a domicilio va dirigida a aquellas personas que presentan algún grado de dependencia o discapacidad, a familias en situación de riesgo social, a personas enfermas, etc. Sin embargo, la realidad es que la ayuda a domicilio en su inmensa mayoría (alrededor del 90%), van dirigidos a personas mayores en situación de fragilidad o dependencia. La ayuda a domicilio se concreta en una serie de servicios, tales como:

- Prestación personal a través de una serie de tareas de carácter personal como el aseo y la higiene personal, el control y suministro de alimentación, apoyo para la movilidad, todo lo que conlleva el vestir y desvestir. Todo esto ira en función de los apoyos y cuidados de carácter personal que requiera la persona usuaria.
- Tareas de carácter domestico: como la limpieza y cuidado del hogar, planchado, lavado etc.
- Tareas de carácter social: conlleva todo lo relativo a acompañamientos, ocupación del ocio y tiempo libre. etc.
- Apoyo y respiro familiar, sobre todo al cuidador principal.
- Otros servicios complementarios que pueden ofrecer las empresas serian:
 - La instalación de equipos de teleasistencia.
 - La planificación y orientación sobre adaptaciones de la vivienda.
 - La orientación y /o el suministro de ayudas técnicas, que puede realizarse en préstamo.
 - El acercamiento de servicios, como comidas y lavandería a domicilio.

- Programa complementario de acompañamiento.
- Programas de intervención especializados (fisioterapia, psicología, terapia ocupacional...), dirigidos tanto a las propias personas afectadas de discapacidad o dependencia, como a sus familias.

En una organización cada uno de sus miembros se dedica a diario a desarrollar una serie de funciones que le han sido encomendadas, convirtiéndose generalmente en algo rutinario y que rara vez se detiene a preguntarse si esas actividades son las necesarias para que la organización logre su objetivo.

Cuando alguien trata de sacarlo de su mundo y presentarle una visión mucho más global de la problemática de la organización piensa que ese es problema de otros, casi siempre pierde el enfoque de cuál es el objetivo principal de la organización para la que trabaja o todavía no lo tiene claro. Este es el primer punto que hay que tocar para saber en qué beneficia el logro de los objetivos de la organización la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Toda organización de carácter privado ha sido creada por sus propietarios para obtener unos beneficios. Estos beneficios son realmente el motor motivacional de los miembros de toda organización ya que les permiten, en sociedades como la nuestra, adquirir los bienes y servicios necesarios para su bienestar. A partir de esta necesidad de la empresa de obtener ingresos se genera toda una cadena que resumimos a continuación, la empresa obtendrá los ingresos necesarios en la medida que logre vender los productos o prestar los servicios a un número determinado de clientes que paguen por ello.

Tenemos entonces dos cosas, primero obtener beneficios y segundo prestar servicios; pero para vender los productos se requiere que estos llamen la atención del cliente potencial, es decir el producto o el servicio debe poseer unas **características** que coincidan con los **requisitos** del cliente, requisitos

que en última instancia son la representación de sus necesidades y expectativas.

Pues bien, se supone y así se plantea teóricamente que la implementación del sistema de gestión de la calidad garantiza el hecho – o por lo menos en un alto porcentaje – de que las características del servicio cumplen con los requisitos del cliente, o lo que es lo mismo, que satisfaga sus necesidades y expectativas. Luego de aquí se concluye la importancia de la implementación del sistema de gestión de la calidad para cualquier organización y que se trata de la forma ideal de garantizar el porcentaje de ventas necesario para la sostenibilidad de la empresa.

Todo servicio posee un conjunto de características que le son inherentes lo cual lo hace diferente a los demás: amabilidad en la atención, rapidez, información clara, etc. Estas características inherentes son las que la empresa puede controlar y modificar, son aquellos elementos reales y concretos con los que los trabajadores lidian a diario y también aquellas con las que el cliente tiene contacto.

A diferencia de las características del servicio que están bajo el control de la empresa, los "requisitos" dependen fundamentalmente del cliente y son la concreción o representación de sus necesidades y expectativas. De este modo tenemos, por un lado al cliente con sus necesidades y expectativas, es decir, con sus "requisitos" y por el otro a la empresa, con unos productos o servicios con unas determinadas características. Pues bien, el grado en que las características inherentes del servicio "cumplen" con unos requisitos (necesidades y expectativas) del cliente es lo que se conoce como Calidad.

Así, podemos ver como la calidad no es algo misterioso ni difícil de entender sino algo con lo que la organización trabaja a diario. Si además se toma como base para el diseño del producto los requisitos del cliente – que debe conocer

de antemano – estará fabricando productos cada vez de mejor calidad y por lo tanto llamará la atención del cliente quien fácilmente pagará por ellos.

Podemos decir que la importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar el interior de la organización. Se trata de una serie de actividades, procesos y procedimientos encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, en pocas palabras sean de calidad, lo cual nos da mayores posibilidades de que sean adquiridos por éste, logrando así el porcentaje de ventas planificado.

EL CLIENTE

Los requisitos dependen fundamentalmente del cliente; pero, ¿quiénes son nuestros clientes en el sector de la Ayuda a Domicilio?

- ✓ El cliente Particular.
- ✓ Las Residencias pequeñas y medianas que existen desde siempre pero que el constante incremento de la regulación relacionada con este tipo de centros hace que deban externalizar dicho servicio.
- ✓ La Administración Pública, que ofrece la posibilidad de presentarse en la licitación de los concursos públicos.

Los servicios de Asistencia Domiciliaria, cuyos usuarios finales son tanto personas mayores como todo tipo de personas que padecen dependencia, constituyen una tipología de servicios cada vez más demandados en sociedades desarrolladas como la nuestra.

En este sentido, el sector de la población de más edad ofrece mayores oportunidades de negocio ya que durante los últimos años se ha producido un aumento de la población mayor de 65 años. Así, un 16,8% del total de la población tiene más de 65 años, previéndose que en el año 2.010 este porcentaje llegará al 18,5%.

En valores absolutos, el número de personas mayores en 1.999, era de 6.739.561 personas, mientras que según las proyecciones, se situará en 12.000.000 en el año 2.050, en España.

De la observación de los cambios demográficos y sociales que se producen, junto con la experiencia adquirida en nuestra actividad asistencial diaria durante los últimos años, podemos constatar que cada día son más las personas que quieren vivir en sus casas en lugar de en centros institucionalizados. El argumento anterior viene avalado por estudios

gerontológicos que demuestran que las personas mayores que permanecen en su domicilio tienen mejores cuotas de seguridad y calidad de vida. Por todo ello, las políticas sociales impulsadas actualmente tienden a aumentar los recursos económicos en los servicios de Ayuda a Domicilio, garantizando así la permanencia del individuo en su entorno natural, ofreciendo las plazas residenciales para las personas con mayores limitaciones de autonomía y más necesidades sanitarias.

El nivel de cobertura actual de estos servicios en España es muy inferior a otros países industrializados.

Situación de la oferta en España

Porcentaje de población mayor de 65 años que recibe cuidados de Ayuda formal en domicilio

	%
AUSTRIA	24,0
DINAMARCA	20,3
CANADA	17,0
NORUEGA	17,0
ESTADOS UNIDOS	16,0
FINLANDIA	14,0
HOLANDA	12,0
AUSTRALIA	11,7

SUECIA	11,2
ALEMANIA	9,6
FRANCIA	6,1
REINO UNIDO	5,5
JAPÓN	5,0
BÉLGICA	4,5
IRLANDA	3,5
ITALIA	3,0
ESPAÑA	2,0

Fuente: OCDE "A Caring World. The new Social Policy Agenda."

De acuerdo a varios informes realizados por los Servicios Sociales, un 26,6% de la población mayor de 65 años presenta dificultades en su domicilio y requiere atención domiciliar especializada, siendo únicamente el 2% quien la recibe.

Los cambios de prioridades en las políticas sociales, junto con cambios sociales como el aumento de la esperanza de vida, el cambio de estructura y núcleo familiar y la incorporación de la mujer al mundo laboral (no olvidemos que tradicionalmente han sido quienes asumían principalmente la responsabilidad del cuidado de las personas mayores y otras personas dependientes de la familia), hace que muchas de estas personas estén solas en su domicilio durante un gran número de horas al día.

El incremento de demanda y la subcontratación de servicios por parte de la Administración Pública a las empresas de iniciativa privada, generan un mercado de enormes dimensiones. La gestión de servicios públicos y servicios privados subcontratados por grandes empresas son oportunidades de negocio que evolucionan crecientemente frente a la contratación de servicios por clientes particulares.

Un negocio de Asistencia a Domicilio ha de poder ofrecer los clientes la distribución y comercialización de una cartera amplia de servicios:

La Calidad para el Cliente

Necesidades de los clientes

Los clientes pueden manifestarse en función de los bienes que desean. Sin embargo sus necesidades reales están en relación directa a los beneficios que recibirán cuando adquieran esos bienes. Por ejemplo:

SE DESEA COMPRAR	SE QUIERE REALMENTE
• Alimentos	• Nutrición, buen sabor
• Coche	• Transporte
• Casa	• Hogar donde vivir
• Televisor	• Entretenimiento
• Vestido	• Moda, abrigo

• Servicio de Asistencia a Domicilio	• Seguridad, calidad de vida
--------------------------------------	------------------------------

Para entender las necesidades hay que responder a preguntas:

- ✓ ¿Por qué desea usted comprar este producto o servicio?
- ✓ ¿Qué beneficio espera recibir con ello?

Para comprender las necesidades de los clientes debemos ir más allá de lo que manifiestan y descubrir las necesidades ocultas, sus motivaciones de compra. Las percepciones pueden parecer irreales, pero son las verdaderas razones que les mueven a comprar, son para ellos una realidad que debemos tomar en serio.

PERFIL DE UN CLIENTE

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ No expresa sus deseos.➤ Cuando no está satisfecho, cambia de proveedor.➤ Siempre se dirige al mejor postor.➤ Aunque no sepa lo que quiera, compra lo que le gusta.➤ Es exigente; está dispuesto a cambiar al mínimo fallo.➤ Se considera único; quiere ser tratado de modo diferente a los demás.➤ Si no se considera bien tratado, desprestigia a la empresa. |
|--|

Calidad real y Calidad percibida

Calidad requerida	Servicio mínimo	Lo que el cliente entiende como indispensable
Calidad esperada	Servicio deseado	Lo que el cliente desea como complemento
Calidad potencial	Mejora inesperada	Lo que el cliente querría recibir si se le ofrece

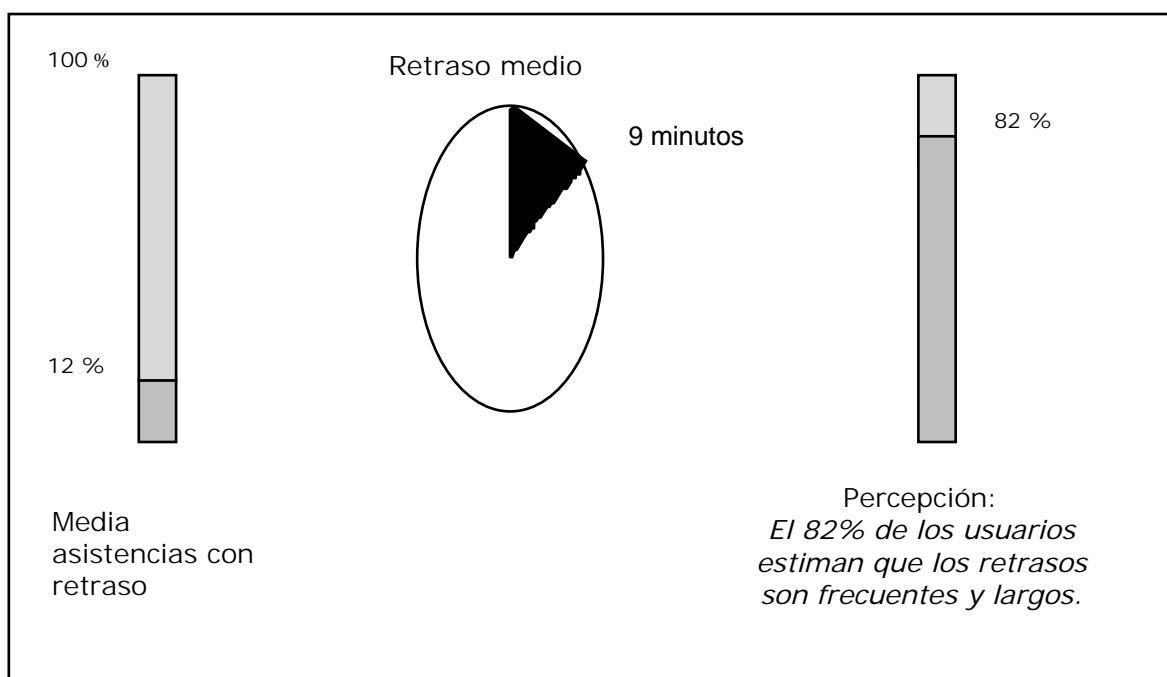
Para mejorar la prestación de calidad se debe conocer el grado de satisfacción respecto a la calidad requerida y a la calidad esperada.

Además, será necesario investigar los elementos que constituyen la calidad potencial a fin de ampliar la oferta del bien con nuevos atributos que la adapten más a las necesidades de los clientes.

Para averiguar el grado de satisfacción de los clientes respecto a la calidad requerida o esperada, podemos establecer dos métodos:

- ✓ Medir objetivamente el grado de cumplimiento de las especificaciones que corresponden a la calidad requerida.
- ✓ Preguntar a los clientes.

En el Servicio de Ayuda a Domicilio investigamos el grado de satisfacción de los clientes sobre la puntualidad en la llegada de sus auxiliares. Para ello, medimos durante un periodo concreto de tiempo los retrasos en las llegadas y preguntamos, mediante una encuesta a clientes, el grado de satisfacción respecto a la puntualidad, obteniendo el siguiente resultado:



Como podemos ver, la media de las asistencias con retraso es del 12% con una demora media de 9 minutos, mientras que el nivel de insatisfacción alcanza el 82%. En este ejemplo la calidad percibida por los clientes es mediocre, mientras que los datos objetivos de la calidad real son superiores.

La medida que importa es la calidad percibida, pues es la que valora el mercado para calificar la calidad de la oferta de la empresa de Servicio de Ayuda a Domicilio.

Para que la empresa mejore permanentemente su calidad debe partir del conocimiento del cliente, con una doble finalidad:

- ✓ Conocer sus necesidades expresas o tácitas, para adaptar permanentemente su oferta de Servicios de Ayuda a Domicilio.
- ✓ Conocer la importancia que el cliente da a cada atributo, su satisfacción y su calidad percibida, para detectar las necesidades de mejora y

obtener la regularidad máxima en el cumplimiento de las especificaciones del bien.

El cliente no expresa fácilmente su nivel de satisfacción, por lo que se deberán poner a punto distintos métodos para investigar su *conocimiento* (valoración).

METODOS DE INVESTIGACION	
ENCUESTAS	<p>Mediante cuestionarios es posible conocer la importancia y el grado de satisfacción de los clientes. Sus opiniones se pueden obtener por entrevistas personales, por correo o por teléfono.</p> <p>Las encuestas están indicadas para servicios de consumo con un gran número de clientes.</p>
ENTREVISTAS	<p>Es un método más rico en conclusiones que el anterior, aunque tiene el inconveniente de un mayor coste.</p>
RECLAMACIONES	<p>El análisis de las reclamaciones de los clientes permite obtener un gran número de conclusiones para mejorar la calidad.</p> <p>Para llevar a cabo este método es necesario establecer un sistema de recogida de la información procedente de las reclamaciones de los clientes, de forma que pueda ser útil para un análisis posterior.</p>
FUERZA DE VENTAS	<p>Los vendedores de la empresa están en contacto permanente con los clientes y por ello poseen una información muy valiosa para evaluar la calidad de los productos y servicios. Para que pueda ser útil, hay que organizar su recogida a través de formularios y cuestionarios.</p>

EMPLEADOS	Importante fuente de información para mejorar la calidad. Conocen los productos y servicios, y están en permanente contacto con todos los clientes de la empresa. Deben establecerse grupos de trabajo para sistematizar la recogida de esta abundante y dispersa información.
------------------	--

EL SERVICIO

SECTOR DE SERVICIOS DE AYUDA A DOMICILIO (S.A.D.)

1. Servicios de Ayuda a Domicilio (S.A.D.) Los Servicios de Ayuda a Domicilio van dirigidos a aquellas personas que necesitan ayuda para sus cuidados personales dentro de su propio domicilio. En este aspecto algunas de las actividades que se desarrollan son las de:

- Higiene y Cuidados Personales.
- Movilización y Estimulación Cognitiva.
- Ayuda a la Alimentación y control de la misma.
- Acompañamiento en la realización de pequeñas gestiones

Dentro de este área de servicios personales existen actividades complementarias que comportan un valor añadido, como son el servicio de Teleasistencia y asesoramiento y suministro de ayudas técnicas para eliminar las barreras arquitectónicas que nos podemos encontrar en los domicilios.

2. Servicio de Hogares Tutelados. Consiste en la atención integral de una persona en su propio domicilio, garantizándole la asistencia presencial las 24h durante los 365 días del año. Se trata de cubrir las necesidades biopsicosociales con equipos de atención integral, compuestos por médicos, psicólogos, enfermeros, fisioterapeutas, animadores socioculturales, dietistas, etc. y garantizando la cobertura de necesidades personales y del entorno. Es un recurso ideal para personas que viven solas y prefieren permanecer en su propio domicilio.

3. Servicios de Teleasistencia. Este servicio es una combinación de servicio de atención domiciliaria con Teleasistencia y va destinado a aquel cliente que precise 24 horas de atención (directa e indirecta). La atención directa está desarrollada por profesionales cualificados y la indirecta está basada en una central telefónica que recoge la demanda del cliente e inmediatamente pone en funcionamiento los recursos sociosanitarios de la comunidad que se precisen para cubrir aquella necesidad.

4. Suministro de Productos de Ayudas Técnicas y adaptación de la Vivienda. Se trata de un servicio de diagnóstico del nivel de independencia del usuario y de las barreras arquitectónicas de su entorno. Esto nos permite presentar una solución mediante la propuesta de artículos que van a aumentar su autonomía en su entorno habitual, gracias al suministro de productos como subescaleras, camas eléctricas, barras para el baño, grúas, cubiertos especiales, etc.

La importancia de la calidad en los servicios de ayuda a domicilio ha crecido paralela a:

- ✓ Las mayores posibilidades de elección de los consumidores dado el incremento en la oferta de servicios.
- ✓ La disminución en los márgenes de beneficio, por la madurez de los mercados. Esto obliga a ofrecer más calidad a igual o inferior precio para conseguir un incremento en la cifra de ventas.
- ✓ La entrada de numerosos y nuevos competidores, por la liberalización de los mercados. Las posiciones privilegiadas se han reducido.

- ✓ La abundancia de información y el mayor nivel de educación han influido en el cambio de hábitos de los consumidores. Asimismo hay una mayor conciencia de los derechos de los ciudadanos como clientes.

La empresa ofrece a los consumidores (y clientes potenciales) Servicios de Ayuda a Domicilio con los que espera satisfacer sus necesidades. Estos bienes quedan definidos por unos atributos que les son propios, unos objetivos medibles y otros subjetivos, difíciles de cuantificar ya que dependen de la percepción del cliente usuario.

ESCALA DE TANGIBILIDAD DE LOS PRODUCTOS

TANGIBLE





INTANGIBLE

Comunicaciones/información

Servicios Financieros

Servicios personales – entre los que se incluye el Servicio de Asistencia a Domicilio

(Santesmase Mestre, Miguel - Términos de Marketing, Ed. Pirámide 1996.)

Los servicios son generalmente intangibles, por lo que el concepto de calidad ha tardado más en introducirse que en las compañías industriales.

El sector de los servicios es el que más ha crecido en el último decenio:

- ✓ Servicios personales, Servicios de Ayuda a Domicilio.
- ✓ Bancos, Cajas de Ahorros, Seguros.
- ✓ Hospitales, clínicas, consultas médicas.
- ✓ Transportes.
- ✓ Grandes almacenes, tiendas, comercios especializados.
- ✓ Asesorías, despachos.
- ✓ Prensa, radio, televisión, telefonía móvil.
- ✓ Hoteles, restaurantes, turismo rural.
- ✓ Museos, espectáculos, cines.

Los servicios no se pueden definir con tanta precisión como los productos por lo que es muy difícil evaluar su calidad. En el sector industrial, cuando un cliente compra un producto exige unos requisitos, unas calidades, unas características. En el sector de servicios las especificaciones suelen ser

sustituidas por expectativas, lo que el cliente espera recibir del servicio concreto. La calidad de servicio depende de lo bien que funcionen de forma integrada todos los elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio y de la capacidad de satisfacer al cliente.

El punto fundamental al prestar nuestro Servicio de Ayuda a Domicilio son los Recursos Humanos, estos recursos humanos son la materialización de los componentes de una Gestión de Calidad, porque la imagen que los clientes se formen de la empresa dependerá del entusiasmo, motivación y convicción con que los empleados cumplen el objetivo de servir al cliente.

Adecuación de los productos a las necesidades de los clientes

La identificación de las necesidades se realiza de diversas maneras. Para productos o servicios de gran consumo, las técnicas más habituales son los estudios de mercado y las encuestas. En los productos industriales se utiliza en general la relación directa, analizando conjuntamente las características de sus procesos y de sus productos, de manera que la identificación de sus necesidades tenga la mayor exactitud posible.

PROCESO DE DISEÑO DE UN PRODUCTO O SERVICIO	
IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES	Una interpretación incorrecta de las necesidades de los clientes hace que todo el proceso de diseño del producto o del servicio no tenga validez, pues la empresa presentará al mercado algo cuyas características no son las deseadas por los clientes, quienes lo rechazarán.
PLANIFICACION	Se definen todos los pasos a seguir, las personas responsables

	de cada actividad, los plazos y los controles.
DEFINICION DE LOS DATOS	Los datos de partida del diseño recogen las características que debe tener el producto o servicio a diseñar, que incluyen no sólo las necesidades de los clientes identificadas en la etapa anterior, sino también los posibles requisitos legales o reglamentarios que debe cumplir el producto o servicio.
REALIZACION DEL DISEÑO	Es el momento de desarrollar todas las actividades descritas en la etapa de planificación, incluyendo los análisis previos necesarios, el diseño propio del producto y el diseño del proceso de elaboración, si fuese necesario.
FORMALIZACION DE LOS DATOS FINALES	Una vez finalizado el diseño, los datos finales (características, materiales, fases del proceso del servicio, etc.) se documentan y se comparan con los descritos en la etapa de definición para verificar que se cumplen los requisitos iniciales.
VALIDACION	La validación del diseño consiste en comparar que el servicio se comporta de acuerdo con los requisitos previstos. Para ello se suelen realizar distintos prototipos del servicio.

ASPECTOS PROBLEMÁTICOS PARA LAS PERSONAS MAYORES EN LA ATENCIÓN DOMICILIARIA

Desde la perspectiva de los problemas, las personas mayores y / o sus familiares o personas próximas señalan habitualmente cuestiones que comparten un componente común: el desajuste entre sus necesidades y las respuestas que obtienen. Evers (1.993) plantea que los problemas más frecuentes se derivan de las siguientes situaciones.

En primer lugar, ninguno de los servicios disponibles proporciona aquello que la persona necesita, por ejemplo: compañía, apoyo moral, servicio de urgencia fuera de horario.

En segundo lugar, lo que las personas necesitan, frecuentemente, es una mezcla coordinada de servicios existentes, por ejemplo: atención social con aporte de atención de salud, vivienda con algún soporte social.

En tercer lugar, las personas para enfrentar sus necesidades han de moverse entres distintos sectores de atención, por ejemplo: atención en el hogar, atención en el hospital, atención ambulatoria.

Las tres situaciones mencionadas, y especialmente la tercera, plantean la cuestión de la usabilidad de los servicios. Los servicios pueden existir, es decir, pueden formar parte de la oferta, pero las condiciones de acceso y de manejo pueden suscitar tal grado de dificultad que desanime o desconcierte a las personas que los necesitan.

¿CÓMO PODEMOS ENFOCAR LA INNOVACIÓN EN ATENCIÓN DOMICILIARIA?

Como se desprende de lo señalado en apartados anteriores, los temas susceptibles de innovación en el campo de la atención domiciliaria son numerosos y variados. En este apartado presentaremos tres enfoques en los que pueden basarse algunas de las propuestas de innovación.

- Áreas de mejora en la atención domiciliaria.
 1. Actuaciones dirigidas a ampliar las posibilidades de atención y mejorar la información que se concretan en temas como: la implantación o mejora de los mecanismos de coordinación sociosanitaria; la creación de redes informales de apoyo o la aplicación de medidas para su consolidación; la divulgación de

pautas para la atención a personas con deficiencia visual; la capitalización de la información disponible en la atención primaria sanitaria; el desarrollo de modalidades de atención durante los fines de semana.

2. Actuaciones que creen infraestructura de apoyo más diversificado que se concretan en temas como: la implantación del servicio de estancias temporales garantizadas; el desarrollo de fórmulas de acogida diurna o nocturna; el desarrollo de la provisión de comidas a domicilio.
3. Actuaciones que desarrollen la complementariedad entre el sistema formal y el sistema informal que se concretan en temas como: la promoción de programas de fomento del autocuidado, la ampliación de modalidades de relevo del cuidador; la ampliación y diversificación de estrategias de apoyo a los cuidadores informales.
4. Actuaciones que faciliten la mejora del entorno que se concretan en temas como: la difusión de guías para mejorar el confort y la seguridad en el entorno; el asesoramiento en el ámbito doméstico para identificar las modificaciones a hacer; la orientación a los profesionales dedicados a las reparaciones y modificaciones del entorno doméstico.

Cualquiera de las actuaciones señaladas puede producir una mejora significativa de una situación insatisfactoria, y en esa medida devenir en una buena práctica.

En el ámbito de los países desarrollados, como es nuestro caso, hay dos vertientes a subrayar: la que relaciona envejecimiento y desarrollo y la que relaciona envejecimiento y necesidades de cuidado. La primera nos conduce a

tratar los aspectos relativos a la participación y la contribución de las personas mayores. La segunda nos lleva a considerar la diversidad de formas para enfrentar, colectivamente y de forma viable, el aumento de la esperanza de vida y de las atenciones, continuadas o periódicas, con intensidades moderadas o elevadas, que las personas mayores necesitan. Sin embargo, ambas vertientes no deberían considerarse de manera independiente ni de forma reductiva. Participación, desarrollo y necesidades de cuidados convergen cuando adoptamos enfoques conectivos respecto al envejecimiento de las personas y de la población (Pérez Salanova, en prensa).

¿DÓNDE ESTÁN LAS PERSONAS?

Otro enfoque en el que pueden basarse propuestas de mejora es el relativo a la posición de las personas que utilizan los servicios de atención domiciliaria.

Las respuestas a las necesidades de las personas pueden considerar sus preferencias o relegarlas. Las preferencias de los usuarios o de los consumidores de un servicio se refieren a: la forma (cómo es el recurso, el servicio), la intensidad y la calidad. Cuanto mayor sea la diferencia entre las preferencias de respuesta y las respuestas obtenidas, menos eficaz resultará la actuación. Se aportará respuesta, pero ésta no será satisfactoria.

A diferencia de otros sectores de servicios en los que los consumidores actuamos eligiendo, seleccionando, aceptando y rechazando, en los servicios de cuidado de las personas es más frecuente la adopción de otro patrón de comportamiento. En este tipo de servicios funciona lo que se ha denominado el modelo de relación de agencia (Diputación de Barcelona, 1.999). Dicho modelo se caracteriza por: la desigualdad entre el cliente y el profesional debido a que uno carece de los conocimientos técnicos que tiene el otro y a la fragilidad del cliente, física o mental, por la situación de enfermedad, de dependencia, etc.

Ciertamente, las dificultades o la incapacidad de las personas para expresar su necesidad, formular sus demandas, proponer soluciones o defender sus intereses es lo que justificaría que el profesional actuara como “agente” del cliente. Esta relación puede resultar protectora, pero también puede estructurar repliegamiento, aceptación pasiva así como reducir el sentimiento de autonomía de las personas mayores (Walker, 1997). Por ello, conviene explorar qué mecanismos permiten potenciar la voz de las personas mayores, entre otros, en el diseño de los servicios o en las formas de valorar su calidad (Ayuntamiento de Barcelona, 2000).

Los servicios de atención domiciliaria se realizan a través de encuentros entre personas. Estos encuentros comportan una implicación emocional y son determinantes en la calidad percibida. Las personas mayores pueden ser consideradas como receptoras de los servicios o como coproductoras. En la práctica pueden observarse tres roles: consumidor con necesidades y expectativas específicas; productor y participante activo en los diferentes procesos de producción del servicio; y recurso con unas capacidades específicas que contribuye con un conocimiento que le es propio y con información.

En los servicios gerontológicos resulta frecuente que los profesionales y la organización determinen la demanda en mayor grado que los propios clientes. Esta situación, a menudo resultante de la relación de agencia, no tiene porqué aceptarse como irremediable o inmodificable. Con frecuencia nuestros clientes gerontológicos necesitarán que les ayudemos para formular sus demandas y definir de forma precisa sus necesidades. También, a menudo nuestros clientes pueden plantearnos soluciones buscando la denominación y la homologación de su demanda en términos que les resulten propios, comprensibles y en esa medida aceptables (Knight, 1999).

La función del profesional durante el proceso de valoración de las necesidades puede definirse como un encuentro en el cual se desarrolla un diálogo

profesional con el cliente para llegar a una visión compartida sobre las necesidades y las expectativas. En el caso de la atención domiciliaria este criterio es clave. Sin él, ¿cómo se puede imaginar que una persona pueda ayudar a otra en su propia casa sin afectar su dignidad? Las respuestas, es decir, los servicios, han de ser pues aceptables: las personas han de sentir que los servicios son acordes con sus valores.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Dentro del Mercado de los Servicios de Ayuda a Domicilio existe una gran atomización existiendo múltiples empresas que ofertan Servicios de Ayuda a Domicilio o bien Servicios Domésticos a clientes particulares.

Actualmente el cliente con mayor consumo de servicios es la Administración Pública, pudiendo acceder a este mercado empresas con gran desarrollo técnico. Sin embargo, las empresas locales tienen dificultades para penetrar en este mercado debido a la falta de estructura y de especialización en el sector, ofreciendo sus servicios mayoritariamente al Cliente Particular.

Las tendencias en este sector conducen a la comercialización en un nuevo canal de distribución: las Grandes Cuentas, empresas de ámbito nacional que se dedican a diferentes actividades económicas, Superficies de Distribución, Energéticas, Aseguradoras, Entidades Bancarias, etc. y que sin embargo tienen en común que todos ellos ofrecen sus servicios y/o productos al Consumidor final, la persona o núcleo familiar.

Debido a la gran competencia de nuestra economía, observamos que entre todos ellos prolifera la creación de clubes de fidelización, con el objetivo de ofrecer a su cliente final una gran diversidad de servicios con el reto de aumentar el nivel de fidelidad a su organización. Dentro de dichos clubes, ofrecen los Servicios Domiciliarios.

Dichas entidades seleccionan, por sentido común, operadores solventes que garanticen la homogeneización de servicios y procesos, ofreciendo servicios de alta calidad a los clientes consumidores de sus clubes de fidelización.

PLANIFICACION DE LA CALIDAD.

Como resultado de lo expuesto anteriormente y basándonos en Juran, que establece una filosofía de “planificación de la calidad” basada en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.

Las premisas o fundamentos de esta planificación son las siguientes:

- ✓ El primer paso para planear la calidad es identificar quiénes son los clientes.
- ✓ Para identificar a los clientes hay que seguir el producto para ver sobre quiénes repercute.
- ✓ Para comprender las necesidades de los clientes, debemos ir mas allá de las necesidades manifestadas y descubrir las no manifestadas.
- ✓ Las percepciones de los clientes pueden parecernos irreales, pero para los clientes son una realidad y, por lo tanto tenemos que tomarlas en serio.
- ✓ La precisión en asuntos de calidad exige que expresemos la información cuantitativamente.
- ✓ Antes de planificar el proceso, deberán ser revisados los objetivos por las personas involucradas.
- ✓ El objetivo óptimo de la calidad tiene que satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores por igual.
- ✓ La calidad de una empresa empieza por la planificación de la misma.
- ✓ Muchas empresas tienen que hacer frente a graves pérdidas y defectos, por deficiencias del proceso de planificación.

Teniendo en cuenta esta fase previa, la “planificación de la calidad” requiere las siguientes fases:

1. Identificar quiénes son los clientes.
2. Determinar las necesidades de los clientes identificados.
3. Traducir dichas necesidades al lenguaje de la empresa.
4. Optimizar las características del producto (servicio) para satisfacer las necesidades del cliente y las de la empresa.
5. Desarrollar un proceso capaz de producir el producto.
6. Optimizar el proceso.
7. Demostrar que el proceso puede realizar el producto en condiciones operativas.
8. Transferir el proceso a las fuerzas productivas.

Debemos extender no sólo la cantidad sino también la intensidad de los SAD hasta alcanzar una cobertura suficiente, de manera que pueda presentarse ante la ciudadanía como digna para un país del nivel de desarrollo como el que hemos alcanzado. A la sazón, resulta igualmente importante tender a la mejora de la calidad de este importante conjunto de servicios. Para ello, es necesario realizar una correcta organización de los mismos, lo cual implica que existan profesionales con conocimientos específicos para realizar una programación adecuada. En cuanto a quienes han de llevar a cabo las tareas resultantes de la planificación de los casos, es decir, auxiliares de ayuda a domicilio o trabajadores/as de atención domiciliaria, debe cuidarse en extremo su formación pues se trata de un trabajo que puede llegar a ser bastante complejo y para el que es necesario reunir cualidades muy valiosas (CE, 1.993).

ENCUESTA PARA TRABAJADORES Y USUARIOS DEL SERVICIO DE ASISTENCIA A DOMICILIO:

1. Perfil del encuestado:

Trabajador Usuario

2. Edad:

<20 20 a 30 31 a 40 41 a 50 51 a 60 >61

3. Sexo:

Hombre Mujer

4. Tipos de servicios demandados y valoración de los mismos en una escala del 1 a 10, siendo 10 el de mayor puntuación:

Tipo de servicio demandado	Valoración (del 1 al 10)

5. Grado de implicación de las familias:

Alta Media Baja

6. ¿Lleva a cabo algún tipo de evaluación del servicio? Sí No

En caso afirmativo, ¿cómo?

7. ¿Lleva a cabo alguna coordinación con otros recursos? Sí No

En caso afirmativo, ¿con cuáles?

8. ¿Qué requisitos cree que ha de tener una empresa de ayuda a domicilio para prestar un servicio de calidad?

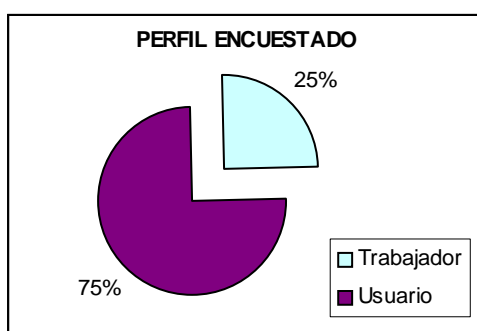
9. ¿Qué requisitos cree que ha de tener un profesional de ayuda a domicilio para prestar un servicio de calidad?

10. ¿Cómo cree que se puede mejorar el servicio de ayuda a domicilio?

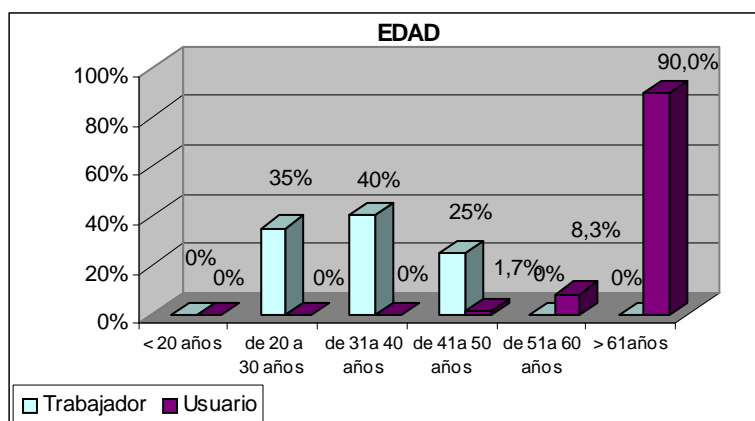
Con el fin de llevar a cabo una primera aproximación a la calidad del Servicio de Asistencia a Domicilio en Gijón hemos diseñado y realizado la anterior encuesta. Ha sido estructurada de forma que mantuviese un ritmo ágil de respuesta, tal que la población objetivo del cuestionario no presentase inconvenientes para responder y pudiésemos obtener información útil para el estudio.

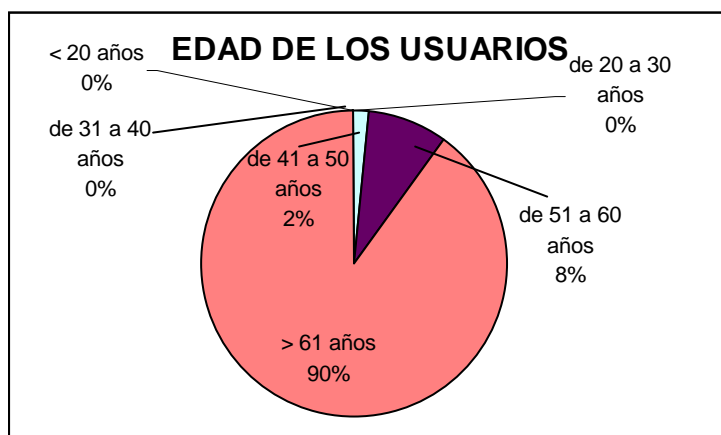
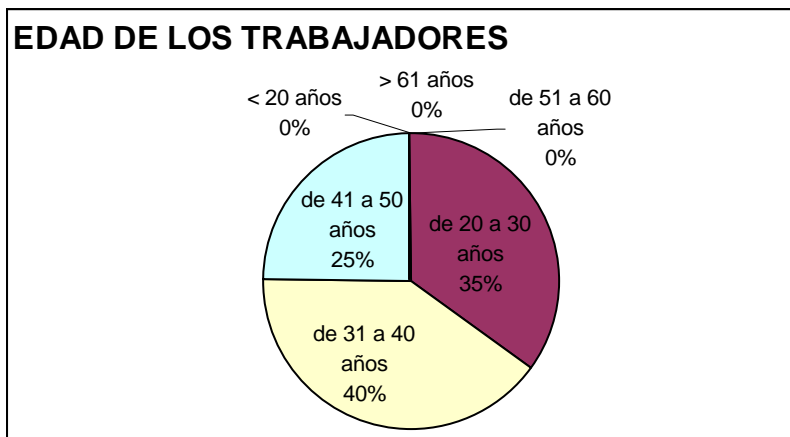
A continuación presentamos las conclusiones obtenidas para cada una de las preguntas anteriormente expuestas.

1. Perfil del encuestado.

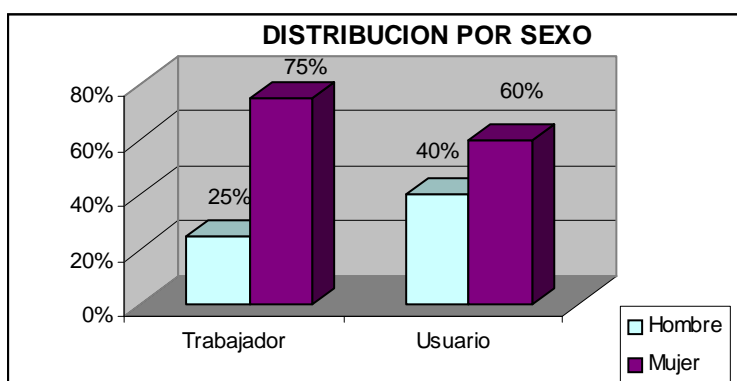


2. La distribución porcentual por edad para los entrevistados se muestra en el siguiente gráfico de nuevo diferenciada entre trabajadores y usuarios:





3. En cuanto al perfil según el género:

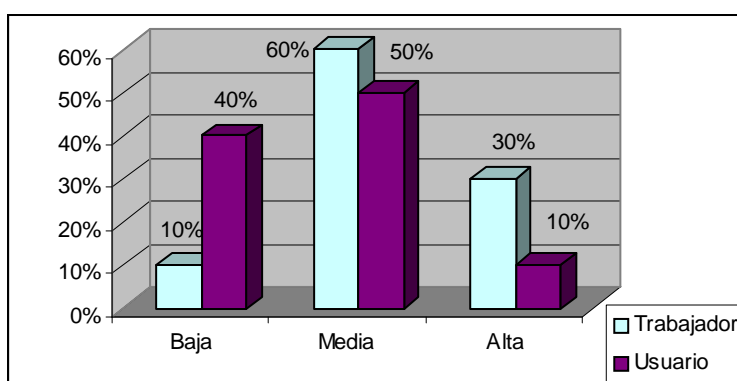


Como se observa en el gráfico, son las mujeres quienes mayoritariamente trabajan en el sector y también las principales usuarias del servicio, dada su mayor esperanza de vida.

4. Los servicios más demandados por los encuestados figuran en la siguiente tabla acompañados por la puntuación media otorgada para cada uno de ellos.

Tipo de servicio demandado	Valoración (del 1 al 10)
Servicio de limpieza personal e higiene	8,23
Servicio de limpieza del hogar	8,07
Servicio de acompañamiento	7,8
Preparación de la medicación	7,35

5. La implicación de las familias:

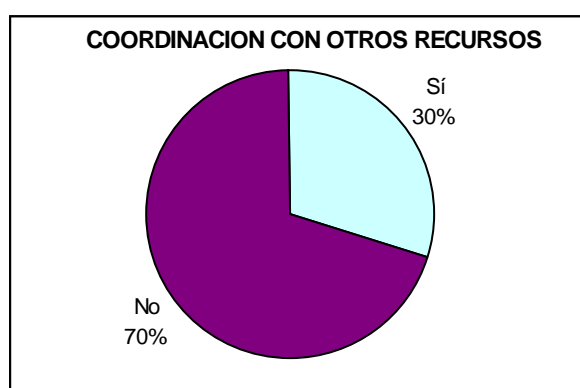


En este caso, la valoración sobre la implicación de las familias resulta notablemente más elevada cuando se pregunta a los trabajadores (quienes tienen en cuenta parámetros objetivos en la valoración), que cuando se pregunta a los usuarios, personas de avanzada edad que tienen en cuenta factores más cualitativos y fundamentalmente relacionados con el cariño y compañía recibidos de dichos familiares.

6. Con relación a la pregunta de si llevan a cabo algún tipo de evaluación del servicio la respuesta unánime, tanto por parte de usuarios como de trabajadores, la respuesta es “no”. Sin embargo, se ha constatado que todos los usuarios del servicio realizan una evaluación continua e informal con respecto a aquellos especialistas que les atienden, de tal forma que si

en algún momento dejan de estar satisfechos consiguen el cambio de profesional, bien por petición directa o a través de sus familiares.

7. La mayor parte de los usuarios no realizan uso de otros recursos. Sin embargo aquellos que sí lo necesitan utilizan mayoritariamente los servicios de los centros de día (un 27% de ellos) y sobre todo, solicitan la ayuda de otros miembros de la familia (73% de los casos restantes).



8. Los requisitos que ha de cumplir una empresa de ayuda a domicilio para proporcionar un servicio de calidad apuntados a lo largo de las encuestas han sido:

Motivos apuntados por los trabajadores (el porcentaje de personas que mencionan cada uno de los motivos figura entre paréntesis):

- La empresa realiza una adecuada coordinación de los distintos profesionales que trabajan con una misma persona (20%).
- La empresa cuida que sus empleados mantengan continuamente actualizados sus conocimientos (30%).
- La empresa especifica todos los aspectos de la relación usuario – empleado, para que no se produzcan vacíos de responsabilidad o coordinación que puedan resultar problemáticos en algún momento de la relación asistencial (65%).

La suma de los porcentajes es mayor del 100% puesto que hay trabajadores que señalan más de un motivo.

Motivos apuntados por los usuarios (el porcentaje de personas que mencionan cada uno de los motivos figura entre paréntesis):

- La empresa debe disponer de un expediente individual por usuario, con historia de valoración, plan de cuidados, tratamiento, protocolos y registro de incidencias (30%).
- La empresa analiza periódicamente la evolución de cada usuario y le propone la reestructuración de su proceso de intervención según los resultados (30%).
- La plantilla de la empresa es adecuada y acorde con las necesidades de sus usuarios y está fijada cumpliendo la normativa vigente y siguiendo criterios de adecuación profesional, exigiéndole la titulación correspondiente y los conocimientos necesarios, de acuerdo al tipo de actividad y usuarios (40%).
- La empresa realiza un seguimiento periódico de la satisfacción de sus clientes (32%).
- La empresa realiza un seguimiento continuo del desempeño de sus empleados (14%).

La suma de los porcentajes es mayor del 100% puesto que hay usuarios que señalan más de un motivo.

9. Los requisitos mencionados para que un profesional de ayuda a domicilio preste un servicio de calidad son, por parte de los trabajadores:

- Formación continua para mantener siempre actualizados sus conocimientos (63%).

- Escucha activa (26%).
- Fortaleza física (5%).

Y por parte de los usuarios:

- Que realice las tareas de acuerdo correctamente y de acuerdo a lo convenido (46%).
- Que muestre afecto por la persona a la que atiende (92%).

La suma de los porcentajes es mayor del 100% puesto que hay entrevistados que señalan más de un motivo.

10. ¿Cómo cree que se puede mejorar el servicio de ayuda a domicilio?

En este caso no realizamos la separación entre usuarios y trabajadores puesto que no se aprecian diferencias entre las respuestas proporcionadas.

- Llevando a cabo lo expuesto en los cuestionarios anteriores.
- Solucionando las quejas y reclamaciones planteadas por los distintos participantes en el servicio.

EL METODO QFD

Podemos diseñar un Servicio de Ayuda a Domicilio con unas excelentes prestaciones, a un bajo precio y, sin embargo, fracasar por no tener la acogida esperada en el mercado.

Esta situación nos indicaría que el diseño se ha hecho a espaldas del cliente potencial o que, aún habiendo intentado conocer las expectativas de éste, hemos fracasado a la hora de traducirlas a características que ha de cumplir nuestro Servicio de Ayuda a Domicilio.

La importancia del diseño es, por tanto, fundamental para el éxito. Este diseño debe traducir adecuadamente las demandas expresadas y latentes del cliente a las especificaciones del Servicio de Ayuda a Domicilio.

El método denominado "Quality Function Deployment", en castellano, "Despliegue de la función calidad", es un instrumento para implementar la planificación y control de producción de valor / calidad - en cuanto satisfacción de las necesidades funcionales del cliente o receptor de un portador de valor -, es decir, para generar capacidad de satisfacción en un producto o servicio.

El QFD propone una metodología que permite sistematizar la información obtenida del usuario hasta llegar a definir las características de calidad del Servicio de Ayuda a Domicilio, adaptándolo al mercado.

Debemos hacer una reflexión acerca de lo importante de atinar con la verdadera necesidad y expectativa del cliente. El siguiente gráfico es clarificador:



Los fundamentos de la técnica del QFD son:

- ✓ Permitir obtener información sobre qué aspectos del Servicio de Ayuda a Domicilio podemos mejorar. Para ello tiene en cuenta las valoraciones del cliente sobre esas variables, referidas a la propia empresa y a la competencia.
- ✓ La obtención de una Calidad de Diseño del Servicio de Ayuda a Domicilio excelente mediante la conversión de las necesidades del cliente en Características de Calidad adecuadas, sin omisiones ni elementos superfluos.

Con estas premisas los dos objetivos fundamentales que se buscan con la aplicación de esta técnica son:

- ✓ Incluir las demandas expresadas y latentes del cliente en el Servicio de Ayuda a Domicilio. Es de decir, no diseñar nuestros servicios de espaldas al cliente.

- ✓ Obtener una Calidad de Diseño del Servicio de Ayuda a Domicilio excelente.

Un modo de avanzar en la prestación de los Servicios de Ayuda a Domicilio es la utilización de buenas prácticas.

De las diferentes definiciones que se emplean para explicar de qué tratan las buenas prácticas, la siguiente nos parece clara y sugerente: una buena práctica es una actuación que mejora de forma significativa una situación insatisfactoria. En consecuencia pensar en términos de “buenas prácticas” comporta una primera reflexión acerca de los “temas pendientes” (las situaciones insatisfactorias), reflexión que debe abrirse a la identificación de qué cambios son susceptibles de conducir a mejoras.

En el campo de la atención domiciliaria, el objetivo general de las buenas prácticas es el de favorecer la adaptación de los servicios a las nuevas necesidades. El énfasis se pone, en consecuencia, en los destinatarios de los servicios, reconociéndose su heterogeneidad y a la vez admitiendo que las necesidades son cambiantes.

Desde una perspectiva operativa las buenas prácticas se plantean como procesos de demostración de la utilidad y la oportunidad para realizar cambios, para introducir modificaciones.

¿CÓMO SE IMPLANTA?

Fuentes de información

Las fuentes de información que se pueden utilizar para llevar a cabo la implantación son variadas. Las más adecuadas por su relación entre facilidad de uso y beneficio obtenido son:

- ✓ Quejas formuladas por los clientes (que por cierto son pocas, ya que un porcentaje elevado de clientes insatisfechos no declaran dicha insatisfacción a la empresa abiertamente).
- ✓ Cuestionarios administrados a estos.
- ✓ Conversaciones directas (normalmente en grupo).

La importancia del método utilizado radica en que la traducción del mundo del cliente al mundo de la empresa sea lo más correcta posible.

Se parte de la información obtenida acerca de las demandas del cliente para llegar al despliegue de un cuadro de la Calidad Demandada, es decir, de aquella que quiere el cliente que, en última instancia, supone la calidad verdadera.

El siguiente paso incluye un análisis del propio Servicio de Ayuda a Domicilio en relación con los de la competencia.

Este aspecto es de suma importancia ya que deberemos diseñar, o rediseñar, nuestro Servicio de Ayuda a Domicilio no sólo en función de las demandas del cliente, sino considerando la opinión y valoración que da al de nuestros competidores.

A partir de aquí conoceremos en qué apartados del Servicio de Ayuda a Domicilio tenemos que invertir para su mejora, puesto que no se trata solamente de conseguir la calidad demandada aisladamente. Por ejemplo, si nuestros clientes valoran considerablemente que dispongamos de una gran variedad de productos en nuestros establecimientos y nosotros no ofrecemos

una variedad suficiente para cubrir los deseos de la clientela, tal vez debamos mejorar en este sentido. Pero tal vez no, si la valoración que el cliente hace de la competencia en el aspecto variedad es más pobre que la que hace de nosotros.

Esta cuestión es importantísima. Optimizaremos el resultado de nuestra inversión en la mejora ya que sabremos en qué invertir para diferenciarnos positivamente de los demás. No obstante es preciso indicar que el análisis debe llegar a mayor detalle, ya que imaginemos que nuestro Servicio de Ayuda a Domicilio destaca por su variedad (o por orden, atención recibida, personal, comodidad o rapidez). Tal vez el usuario valore significativamente la atención recibida, pero ¿qué entendemos por atención recibida? y ¿qué elementos debemos considerar para aumentar esa atención percibida?

Con esta técnica del QFD finalmente obtendremos una clara idea de cuáles **deben ser las especificaciones de nuestro Servicio de Ayuda a Domicilio (por ejemplo auxiliares más empáticos, mayor flexibilidad en los horarios, más servicios complementarios,...), en qué elementos hemos de invertir de modo preciso y de qué manera para conseguir acercarnos a las expectativas del cliente, para ajustar nuestro Servicio de Ayuda a Domicilio de modo que consigamos clientes satisfechos.**

FASES DEL QFD

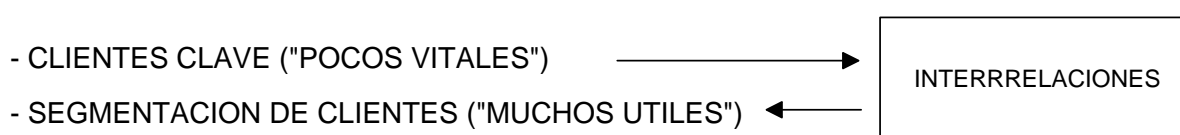
Las fases en las que se desarrollan las ideas apuntadas anteriormente son las siguientes:

Identificar y jerarquizar a los clientes.

Este elemento es indispensable para comprender a los clientes y considerar correctamente sus expectativas. Por otra parte, nos permitirá seleccionar el/los

segmento/s de usuarios adecuados entre los que recoger los datos e informaciones necesarios para realizar el despliegue de la Calidad Demandada y Planificada.

En esta fase es imprescindible la participación del Departamento Comercial o de Marketing de la organización, que probablemente poseerá datos al respecto.



Será la estrategia de la empresa la que defina el tipo de “público objetivo” al que se enfoca la organización.

Identificación de las expectativas del cliente.

Para realizar el diseño del Servicio de Ayuda a Domicilio en función del cliente, es esencial conocer las expectativas de éste, lo que podemos llamar mundo del cliente. Los medios que hemos dispuesto para ello, han sido los siguientes:

- ✓ Grupos de discusión.
- ✓ Visitas de usuarios a nuestras instalaciones.
- ✓ Atención al cliente: nos da Informes sobre quejas.
- ✓ Estudios existentes en base a encuestas realizadas.
- ✓ Publicaciones y artículos.
- ✓ Informaciones sobre la competencia.
- ✓ Otra información.

En esta fase deben implicarse distintos departamentos, como Marketing, Comercial, Organización,... así como personal de producción o servicio.

El sistema a utilizar es el contacto directo con clientes mediante conversaciones, preferiblemente en grupo, en las que deberemos descubrir las demandas explícitas y latentes sobre el Servicio de Ayuda a Domicilio. Estos clientes, a ser posible, deberán conocer también el Servicio de Ayuda a Domicilio de la competencia y opinar sobre ellos.

Este tipo de informaciones suele presentar dos inconvenientes: son poco exhaustivas y poco precisas. Ambos, se superan en la fase siguiente.

Conversión de la información al lenguaje propio de la organización.

Los datos anteriores nos deben servir para adquirir un primer acercamiento a las preferencias del cliente.

De este modo, contaremos con una información base que reelaboraremos en esta fase con el fin de presentar un cuestionario completo a una muestra de clientes más amplia. Esta reelaboración es necesaria si pensamos que, normalmente, no se suelen especificar suficientemente las demandas.

Por ejemplo, el grupo de usuarios puede comentar que le gustaría tener auxiliares donde elegir y que supieran escuchar. A partir de ahí podemos precisar dos elementos de nuestro cuestionario: variedad de auxiliares y escucha activa. Se trata de convertir la información directa en información verbal más precisa que nos permita detallar medidas concretas.

Esta conversión es precisa para ser eficaces. Centrándonos más en nuestra problemática tenemos que:

LENGUAJE DE LA EMPRESA + PARÁMETROS CUANTIFICABLES



NORMALIZACION Y COMUNICACION

Elaboración y administración de la encuesta a clientes.

El último paso de la recogida de datos sería administrar una encuesta a usuarios de nuestro servicio, que conozcan también la competencia.

En este cuestionario se pide la evaluación (en una escala a ajustar a las necesidades de cada organización), por ejemplo de 1 a 5 (1: no ejerce influencia; 5: ejerce fuerte influencia), de la influencia de cada uno de las demandas estudiadas a la hora de elegir un establecimiento u otro.

Se pide también que valoren cuál es la posición, en cada una de esas variables, de la propia empresa y de las de las empresas de la competencia, también en una escala de 1 a 5.

Cuestionario de despliegue de la Calidad Demandada			
Pregunta	Importancia	Calificación	Calificación competencia

Despliegue de la calidad demandada.

Definidos los datos a obtener y conseguidos estos, se pasa a realizar el despliegue del cuadro de la Calidad Demandada y de la Calidad Planificada.

Se trata de una matriz en la que tenemos, por una parte, los factores acerca de los cuales se ha interrogado a la muestra de clientes. Por otra, tenemos la importancia que se ha dado a cada uno de ellos así como la valoración que han hecho de nuestra empresa y de la competencia. La columna puntos estratégicos permite introducir la orientación estratégica que se quiere dar al Servicio de Ayuda a Domicilio.

En función de la importancia concedida por el cliente en un factor concreto y la valoración recibida por la propia empresa y las de la competencia, decidiremos la calidad planificada que queremos obtener en el futuro.

Ese será el valor al que tenderemos y, en relación con la situación actual, asignaremos un factor de aumento de la calidad en esa variable: con estos datos, estaremos en condiciones de obtener los pesos absolutos (importancia absoluta) de los distintos factores.

El siguiente paso es la determinación de los pesos relativos (importancia relativa) de cada una de las variables en la mejora del Servicio de Ayuda a Domicilio.

Evidentemente, se trata de determinar en qué aspectos hay que comprometer mayor esfuerzo para ajustar nuestro Servicio de Ayuda a Domicilio a las demandas del cliente y qué hay que mejorar, en función de la situación actual de la empresa y de la competencia.

Despliegue de las características de calidad.

Si el paso anterior nos indica QUÉ hay que mejorar y esto ya supone un avance en cuanto al diseño del Servicio de Ayuda a Domicilio, no debemos olvidar que existe otro interrogante a despejar: CÓMO lo mejoramos.

Para ello, es necesario desplegar otro sistema. Se trata de una matriz de doble entrada donde se cruzan:

- ✓ Los factores evaluados con,
- ✓ Las características de calidad.

Las características de calidad se refieren a los elementos propios del mundo de la organización, es decir, aquellos que la empresa puede modificar en determinada medida y que, por tanto, son Indicadores cuantificables y medibles.

La elaboración de esta lista de indicadores debe hacerse por parte de un grupo interdisciplinario, pudiendo llevarse a cabo paralelamente a las fases anteriores. Estos indicadores tienen una importancia fundamental, ya que representan el mundo de la empresa, y será en ellos sobre los que hay que actuar. La lista resultante deberá ser, por tanto, exhaustiva y coherente.

La metodología QFD permite invertir con el máximo rendimiento en el diseño del Servicio de Ayuda a Domicilio, haciéndolo en aquellos elementos relevantes en función del análisis realizado que, como puede observarse, considera las opiniones de los clientes, tanto sobre nuestra empresa como sobre las de la competencia, como las variables sustanciales del Servicio de Ayuda a Domicilio.

Como resumen, podemos afirmar que conoceremos mejor nuestro sistema de trabajo en relación a las necesidades del cliente y tendremos que:

- ✓ Incorporar las necesidades de los clientes a las especificaciones de cada fase-proceso de trabajo.

- ✓ Estableceremos objetivos para cada proceso-producto-servicio.

INDICADORES DE EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Queremos establecer los indicadores de eficacia de calidad de nuestro Servicio de Ayuda a Domicilio en todos los niveles de nuestra organización así como su método de definición, método de cálculo, frecuencia de control, responsable de su medida y análisis.

El establecimiento de estos indicadores deberá ser tal que, en la medida de lo posible, se ajusten a los siguientes criterios:

SMART (inteligente):

- S:** Específico (deberá estar claramente establecido y ser inequívoco).
- M:** Medible (deberá establecerse su método de cálculo de manera rigurosa).
- A:** Alcanzable.
- R:** Razonable.
- T:** Trazable (si es posible deberá ser un dato o relación de datos que permita su seguimiento en el tiempo para comprobar la mejora continua del proceso).

ELABORACION de la tabla de indicadores

La tabla de indicadores se elaborará siguiendo las siguientes premisas:

Tipo de indicador	Nombre	Proceso – Actividad	Método de medida	Frecuencia	Responsable

- ✓ **Tipo de indicador:** Los indicadores podrán ser de 2 tipos:
 - El: Indicador de Eficacia Interna
 - SC: Indicador de Satisfacción del Cliente
- ✓ **Nombre:** Se definirá un nombre suficientemente clarificador del objetivo de medida del indicador.
- ✓ **Proceso – Actividad:** Se indicará el proceso o actividad (conjunto de procesos) que se pretende medir.
- ✓ **Método de medida:** Se indicará la fórmula, cálculo, aplicación informática,... que debe utilizarse para la medida inequívoca del indicador.
- ✓ **Frecuencia:** Periodo máximo de medida y análisis de la información. Se seguirán las siguientes claves:
 - CO: Cotidiano XM: Donde X es un número de 1 a 12 y M indica meses (Por ejemplo 2M: Dos meses).
 - Por obra: objetivos medidos para una obra o proyecto.
- ✓ **Responsable:** Función dentro de la organización que se responsabiliza de la recopilación y análisis de datos precisos para la medida del indicador. También serán el punto de partida de correcciones, acciones correctivas o preventivas como resultado de dicho análisis de información.

Tipo de indicador	Nombre	Proceso – Actividad	Método de medida	Frecuencia	Responsable
SC	Percepción de la calidad del servicio	Medida de la satisfacción del cliente	<p>Media aritmética ponderada de los resultados de cada pregunta en la encuesta personal realizada al 20% de nuestros clientes elegidos de manera aleatoria.</p> <p>Cada pregunta estará valorada de 1 a 10.</p> <p>La ponderación se realiza mediante la percepción del cliente de la importancia del aspecto preguntado (en escala de 1 a 3)</p> <p>La fórmula a aplicar para cada pregunta será:</p> <p>Total = Media del producto (Valoración* importancia)</p>	12 M	Resp. Calidad
SC	Percepción del cumplimiento de lo descrito en el acuerdo de servicios				
SC	Percepción de la competencia de nuestro personal				
SC	Percepción de la atención personal y profesional prestada				
SC	Percepción de la higiene personal del usuario				
SC	Percepción de la ayuda a la movilización en el hogar				

Tipo de indicador	Nombre	Proceso – Actividad	Método de medida	Frecuencia	Responsable
SC	Percepción del acompañamiento realizado en el hogar	Medida de Satisfacción del cliente	<p>Media aritmética ponderada de los resultados de cada pregunta en la encuesta personal realizada al 20% de nuestros clientes elegidos de manera aleatoria.</p> <p>Cada pregunta estará valorada de 1 a 10.</p> <p>La ponderación se realiza mediante la percepción del cliente de la importancia del aspecto preguntado (en escala de 1 a 3)</p> <p>La fórmula a aplicar para cada pregunta será:</p> <p>Total = Media del producto (Valoración* importancia)</p>	12 M	Resp. Calidad
SC	Percepción de las actividades de ocio realizadas en el hogar				
SC	Percepción de las actividades de ocio realizadas en el hogar				
SC	Percepción del acondicionamiento e higiene del hogar				
SC	Situación de nuestro servicio respecto a la competencia				
SC	Satisfacción general del cliente				

Tipo de indicador	Nombre	Proceso – Actividad	Método de medida	Frecuencia	Responsable
EI	Eficacia de la planificación del servicio (logística)	Logística	Relación porcentual entre los servicios potenciales y los reales prestados	1 M	Gerente
EI	Cumplimiento de horas por servicio	Logística	Relación porcentual entre las horas establecidas en la fase de presupuesto para la realización de un servicio y las finalmente asignadas a la misma	Por servicio	Gerente
EI	Costes de no calidad por servicio	General	Cálculo de los € imputables como no conformidades en la realización del servicio entre el total de servicios	1 M	Resp. Calidad y Gerente
EI	Cumplimiento de plazos de asistencia	Logística	Relación porcentual entre el total de horas invertidos para los servicios de cada cliente y el total de horas presupuestadas	Por obra	Gerente
EI	Disponibilidad de empleado	Recursos humanos	Diferencia entre 1 y el cociente de las horas que una persona está de baja y las que está trabajando (cálculo de 8 horas día)	1 M	Administración y Gerente

Tipo de indicador	Nombre	Proceso – Actividad	Método de medida	Frecuencia	Responsable
EI	Errores en facturación	Facturación + Satisfacción del cliente	% entre facturas emitidas a clientes con errores y el total de facturas emitidas	12 M	Administración
EI	Errores en nóminas	Satisfacción del personal	% nóminas con errores en imputaciones entre el total de nóminas	1 M	Administración
EI	Eficacia comercial	Ventas	Relación porcentual entre el total de € de los pedidos realizados y el total de € presupuestados (incluidas todas las ofertas y presupuestos)	1 M	Resp. Ventas
EI	Ventas	Ventas	Ventas mínimas en € a realizar con relación a la plantilla media mensual	1 M	Resp. Ventas
EI	Expansión comercial	Comercial	Relación porcentual del número de nuevos clientes captados	6 M	Resp. Ventas

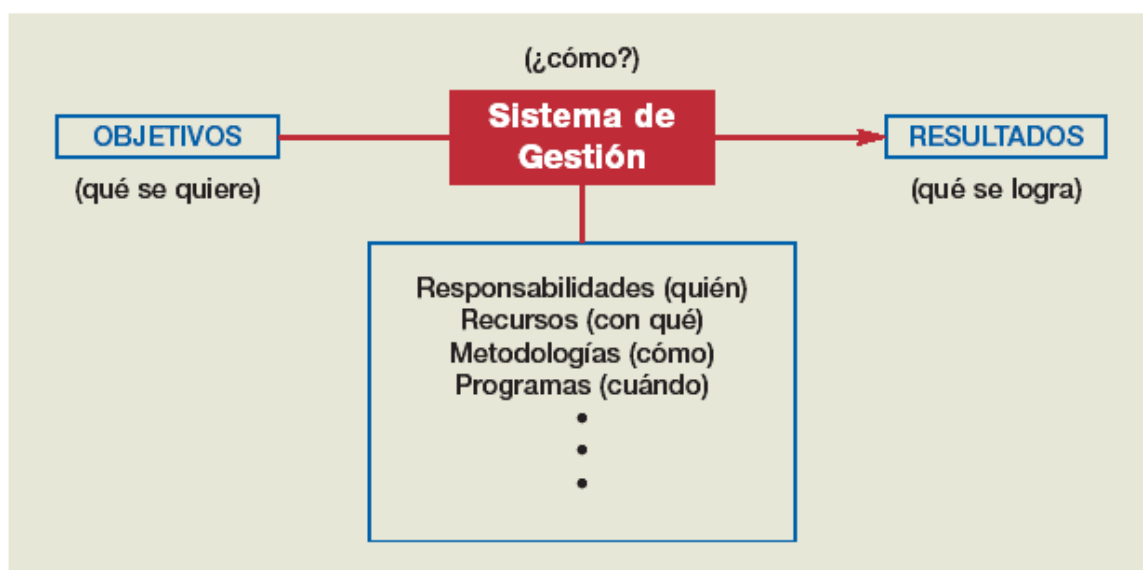
Tipo de indicador	Nombre	Proceso – Actividad	Método de medida	Frecuencia	Responsable
EI	Inversión en equipamiento y recursos	Recursos	Relación porcentual entre los € vinculados a inversiones para la mejora y la facturación	6 M	Gerente
EI	Margen por servicio	Eficacia general del sistema	Relación entre todas las imputaciones realizadas a la prestación de un servicio y el total presupuestado (incluidas modificaciones de contrato)	Por servicio	Gerente
EI	Beneficio general de la empresa	Eficacia general del sistema	Beneficio antes de impuestos	12 M	Gerente
EI	Indicador de formación	Competencia del personal	Relación entre las horas de formación impartidas al personal de la empresa a todos los niveles y el total de horas trabajadas	12 M	Gerente
EI	Indicador de competencias	Competencia del personal	Nº de competencias asistenciales totales de nuestro personal entre el total de personal	12 M	Gerente

Tipo de indicador	Nombre	Proceso – Actividad	Método de medida	Frecuencia	Responsable
SC - EI	Fidelización de clientes	Satisfacción del cliente	Relación entre el número de clientes que solicitan presupuesto o nos hacen pedido en años consecutivos y el total de clientes en un período anual	1 M	Gerente
SC - EI	Atenciones en garantía	Satisfacción del cliente	Relación entre el coste en € de las atenciones en garantía por deficiencias en el servicio y el total de clientes	1 M	Gerente
SC - EI	Atención de reclamaciones	Satisfacción del cliente	Relación entre el número de quejas recibidas y el total de clientes Se realizarán estudios por causas-tipo de reclamación	1 M	Resp. Calidad Gerente
SC - EI	Atención de reclamaciones	Satisfacción del cliente	Tiempo medio de resolución de la reclamación	1 M	Resp. Calidad Gerente
SC - EI	Diversificación de servicio	Satisfacción del cliente	Nº medio de servicios diferentes prestados a cada cliente	6 M	Gerente

Tipo de indicador	Nombre	Proceso – Actividad	Método de medida	Frecuencia	Responsable

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN UNE-EN ISO 9001:2000

Como cualquier otro tipo de modelo de gestión el principal objetivo es relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de una organización, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.



Este sistema de gestión está además basado en normas escritas que no son de obligado cumplimiento sino una decisión empresarial u organizativa.

Las normas de la familia ISO 9000 son las siguientes.

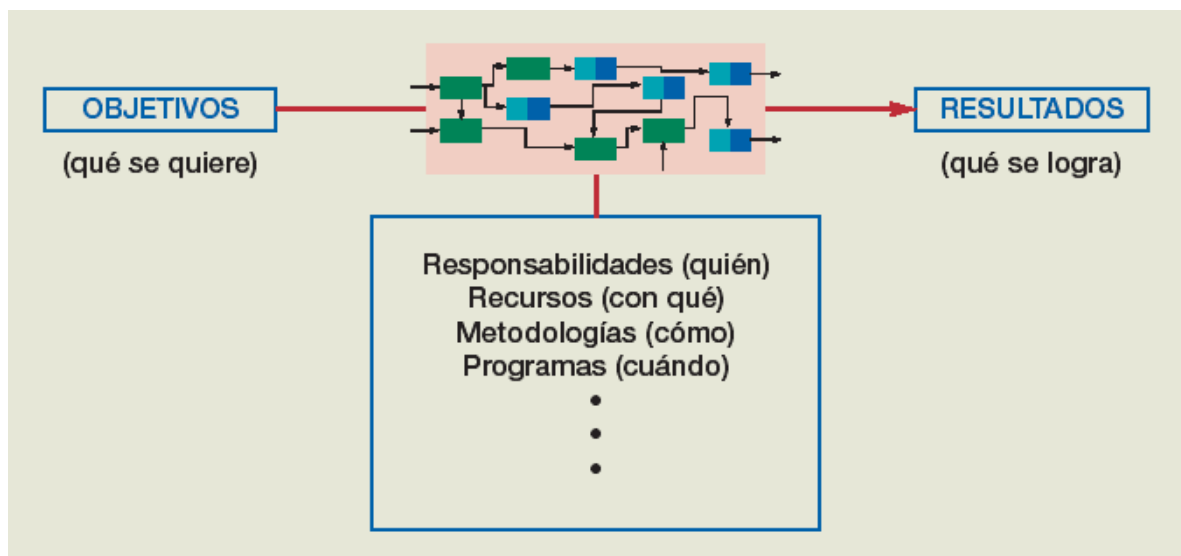
Normas de la familia ISO 9000 (versión del 2000)	
ISO 9000:2000:	"Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario"
ISO 9001:2000:	"Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos"
ISO 9004:2000:	"Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño"

Respecto a las indicaciones de cada una de las normas deberemos establecer las siguientes diferencias entre ellas:

ISO 9001	ISO 9004
Establece requisitos	Establece directrices de gestión
Orientación hacia el cliente	Orientación hacia todas las partes interesadas
Busca la mejora continua de la calidad	Busca la mejora global del desempeño
Eficacia	Eficiencia

El hecho de que el modelo establecido por ISO 9001 sea certificable hace que una organización tenga como objetivo implantar su sistema de gestión en base a esta norma pero con los ojos puestos en los principios de la ISO 9004.

La estrategia de implantación se basa en identificar los procesos existentes dentro de nuestra organización (compras, ventas, atención en domicilio, logística, administración, mantenimiento, etc.) y establecer el sistema buscando la eficacia de los mismos.



Además de este concepto general la norma ISO 9001 apoyada en la ISO 9004 establece una serie de Principios de Gestión de la Calidad que deben ser el punto de referencia de la implantación del sistema

Principios de Gestión de la Calidad

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

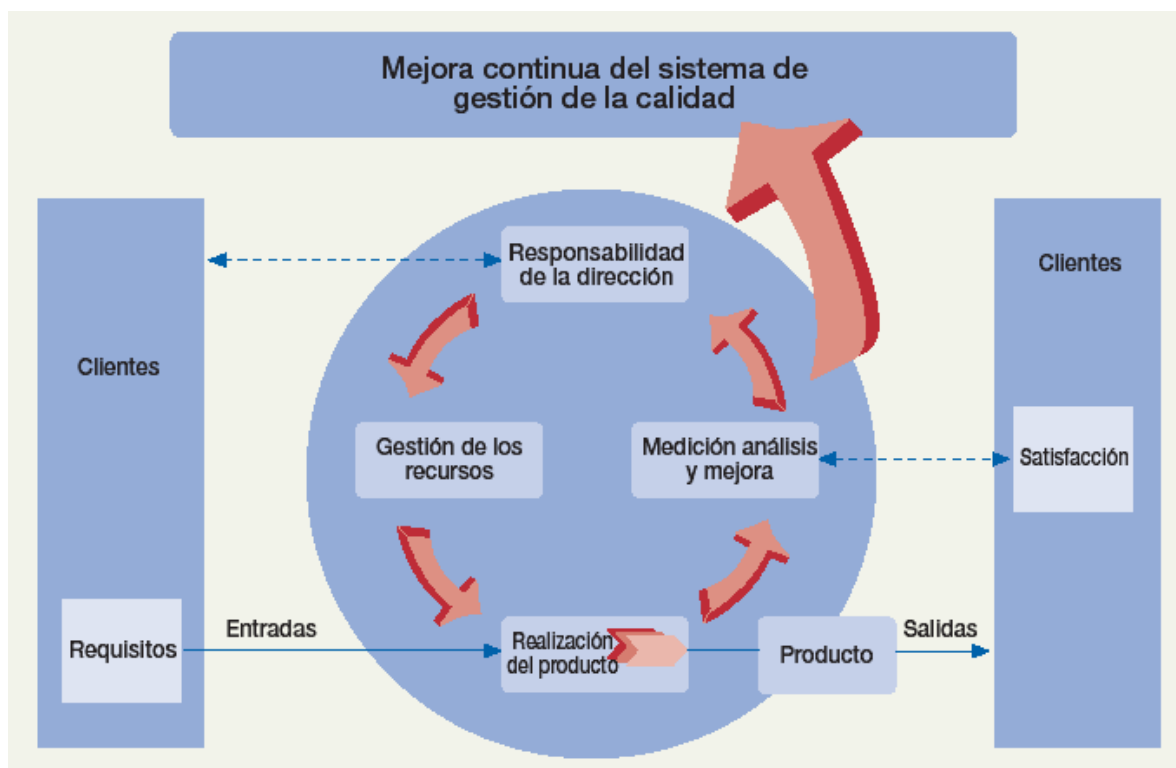
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

ISO 9000:2000

Una vez indicados estos principios de gestión exponemos los que es un diagrama de un proceso de manera que podamos identificar todas las cuestiones que le afectan, lo cual nos llevará a conocer con mucha mayor profundidad nuestra organización.

Como resumen debemos indicar que “si conocemos nuestros procesos y como interactúan y se apoyan entre ellos” mejoraremos nuestra organización.

Además la Norma UNE-EN ISO 9001:2000 se ha introducido el concepto de la **mejora continua** para estimular la eficacia de la organización, incrementar su ventaja competitiva en el mercado y así responder mejor a las necesidades y expectativas de sus clientes

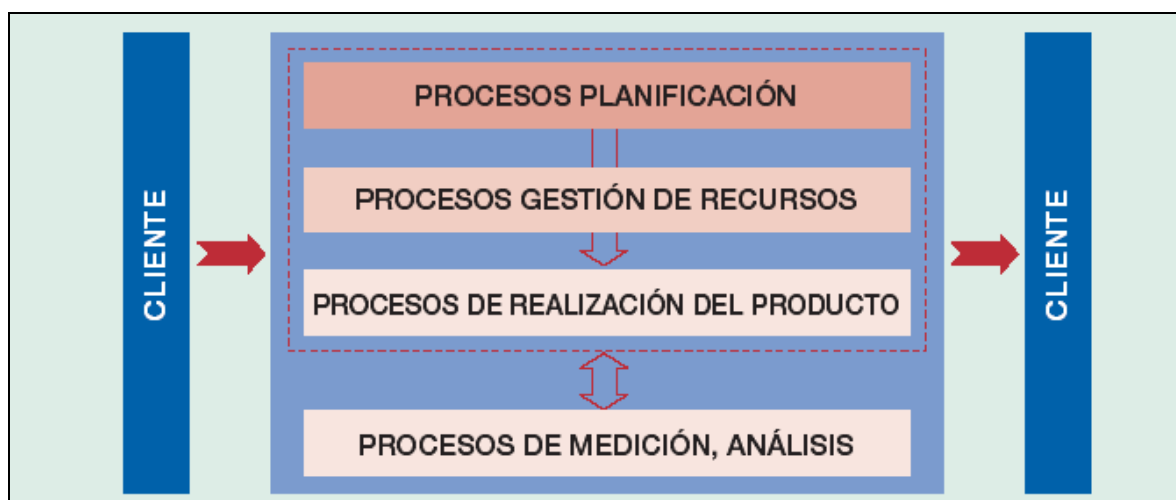


¿Cómo identificar los procesos y establecer las interacciones?

Debemos tener en cuenta una serie de factores a la hora de realizar el estudio:

Principales factores para la identificación y selección de los procesos
<ul style="list-style-type: none">• Influencia en la satisfacción del cliente.• Los efectos en la calidad del producto/servicio.• Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).• Influencia en la misión y estrategia.• Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.• Los riesgos económicos y de insatisfacción.• Utilización intensiva de recursos.

Con estas reflexiones iniciales podemos establecer un mapa de procesos que tenga una estructura similar a la siguiente en función de la manera de agrupar los diferentes procesos identificados por categorías.



Existen según este esquema 4 tipos de procesos:

- ✓ Procesos de Planificación: son los ligados a la alta dirección y a las responsabilidades que le confiere la norma ISO 9001-2000.
- ✓ Procesos de Gestión de Recursos: son los ligados a las necesidades de personal, mantenimiento, medios, formación, adiestramiento, software, instalaciones y ambiente de trabajo.
- ✓ Procesos de Realización del Producto: son los ligados directamente a la realización del servicio de atención en domicilio.
- ✓ Procesos de Medición y análisis son los encaminados a comprobar el servicio, establecer indicadores de eficacia del mismo tanto internos como de medida de satisfacción del cliente y dar pie a la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Esta manera de plantear el enfoque a procesos es coherente con los capítulos de la norma ISO 9001.2000 que tiene la siguiente estructura:

5 capítulos básicos:

- ✓ Sistema de Gestión de la Calidad. Capítulo 4.

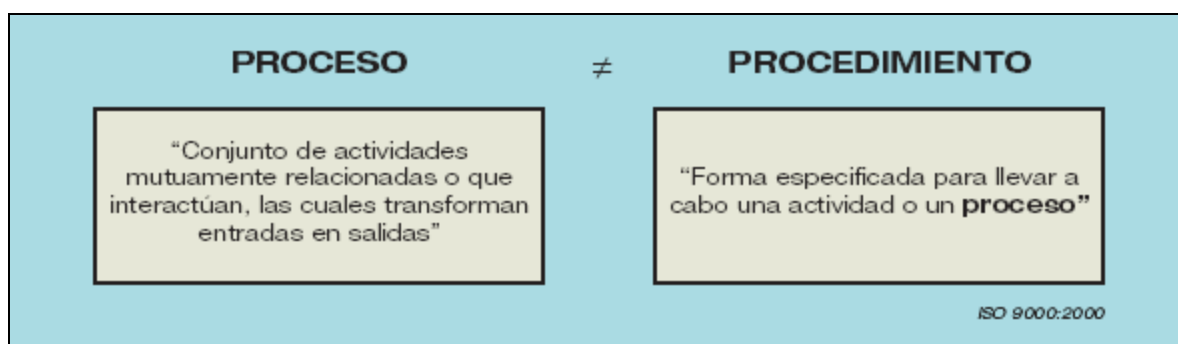
- ✓ Responsabilidad de la Dirección. Capítulo 5.
- ✓ Gestión de los recursos. Capítulo 6.
- ✓ Realización del producto/servicio. Capítulo 7.
- ✓ Medición, análisis y mejora. Capítulo 8.

Algunos de los requisitos establecidos por esta norma están basados en que se precisa un “documento o procedimiento” que los regule.

Esto ocurre únicamente en 6 casos dentro de la norma. Son los 6 procedimientos obligatorios de un sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001-2000.

- ✓ Procedimiento de Control de los Documentos
- ✓ Procedimiento de Control de los Registros
- ✓ Procedimiento de Auditorías Internas
- ✓ Procedimiento de Control de los Servicios No Conformes
- ✓ Procedimiento de Acciones Correctivas
- ✓ Procedimiento de Acciones Preventivas

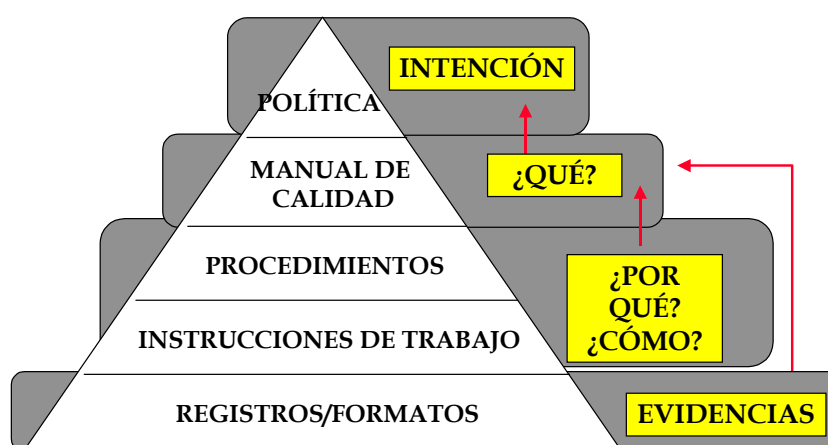
Debe quedar clara la diferencia por tanto entre proceso y procedimiento que se aclara en la siguiente figura:



PROCEDIMIENTOS	PROCESOS
Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos
Los procedimientos existen, son estáticos	Los procesos se comportan, son dinámicos
Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado
Los procedimientos se implementan	Los procesos se operan y gestionan
Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas
Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Además de estos procedimientos se establece otra serie de documentos que dan lugar a la estructura documental del sistema.

S.G.C. DOCUMENTADO



A continuación vamos a definir los requisitos básicos de ISO 9001-2000 de una manera aplicada a una empresa de Ayuda a Domicilio.

Apartado 4. Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad

- Deben identificarse los procesos existentes en la organización.
- Debe establecerse el diagrama de interacción de procesos.

- Se redactarán procedimientos adecuados para el Control de documentos y de registros.
- Se deberá asegurar que los procesos que estén subcontratados deberán ser controlados por parte de nuestra organización.

Apartado 5. Responsabilidades de la Dirección

- Se debe establecer la Política de Calidad que marcará nuestra manera de actuar y los fines últimos de nuestra organización (satisfacción del cliente, mejora continua, etc.).
- Deberemos establecer indicadores y objetivos de calidad para nuestro servicio. Estos objetivos serán tanto internos como de satisfacción del cliente.
- Se debe establecer el organigrama funcional de la organización.
- Se deberá nombrar al Responsable del Sistema de Calidad para que sea la mano derecha de la dirección en este aspecto.
- Periódicamente la Dirección deberá revisar el Sistema de Calidad para comprobar que es el idóneo para alcanzar los fines previstos en la Política de Calidad.

Apartado 6. Recursos

- Debe disponerse de recursos humanos adecuados
- Deben detectarse y satisfacerse las necesidades de formación.
- Debemos definir Perfiles de Puesto para cada actividad con incidencia en la calidad y asegurar que quienes desempeñen esas labores sean competentes por su habilidad, formación, experiencia o capacidades (una o varias de las anteriores virtudes)
- Deberemos revisar que las acciones formativas son eficaces.

- Deberemos identificar los medios técnicos (máquinas, herramientas, instalaciones, informática, programas informáticos, etc.) precisas para prestar un servicio correcto.
- Deberemos asegurar que se les da un mantenimiento preventivo y correctivo adecuado a dichos medios.
- Deberá gestionarse el ambiente de trabajo en el cual se desarrolla el servicio para asegurar que incide positivamente en el mismo (seguridad y salud, condiciones de higiene, etc.)

Apartado 7. Realización del Producto

- Deberán establecerse los métodos de trabajo para la correcta realización de:
 - Los diferentes servicios de atención en domicilio.
 - Las compras.
 - Las contrataciones.
 - Las ventas.
 - El diseño de nuevos servicios.
 - La planificación de los servicios.
 - La identificación y trazabilidad (o seguimiento documental) de los servicios (con clientes, con asistentes, fechas, etc.).
 - Los almacenamientos precisos con especial atención a medicamentos u otros materiales o productos perecederos.
- Estos métodos de trabajo no es preciso que estén documentados aunque la “buena práctica” y la “uniformidad del servicio” acabarán imponiéndolo.

Apartado 8. Medición, análisis y mejora

- Deben establecerse los métodos para controlar:
 - Nuestros servicios.
 - El funcionamiento interno.
 - La satisfacción percibida por el cliente.
- Deberán indicarse los métodos estadísticos que puedan ser precisos como apoyo a lo anterior.
- Deberá establecerse un método interno de autocontrol del cumplimiento y eficacia del sistema de calidad por medio de Auditorías internas que sean realizadas por personal formado, objetivo e independiente del área a auditar.
- Deberán establecerse indicadores para vigilar la eficacia de nuestros procesos.
- Deberán establecerse procesos y procedimientos para el control de:
 - Incidencias o no conformidades (para detectarlas, identificarlas y tratarlas adecuadamente).
 - Acciones correctivas, encaminadas a hacer desaparecer las causas reales de errores relativos al servicio o al sistema.
 - Acciones preventivas, encaminadas a evitar errores potenciales en futuros servicios, procesos, etc.

BIBLIOGRAFÍA

Ayuntamiento de Barcelona (2000). El Consell Municipal de Benestar Social Propostes i realitzacions 1999-00. Grup de Treball Gent Gran. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.

Comision Européenne (1999). FSE Art. 6 96/97 Répertoire de projets «Nouveaux gisements d'emploi». Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.

Contel JC, Gené J, Peña M (Eds) (1999). Atención Domiciliaria Organización y práctica. Barcelona: Springer- Verlag Ibérica.

Evers A (coord.) (1993). La atención a personas mayores. Madrid.

Hutten JBF, Kerkstra A (Eds.) (1996). Home care in Europe. Country-specific Guide to its Organization and Financing. Aldershot: Arena.

Pérez Salanova (en prensa). Envejecimiento y participación. ¿Necesitamos nuevos enfoques? Intervención Psicosocial.

Sociedad Española de Geriatria y Gerontología. Los Servicios de Ayuda a Domicilio. (2003)

Rodríguez P, Sancho MT. Nuevos retos de la política social de atención a las personas mayores. Las situaciones de fragilidad. Rev Esp Geriatr Gerontol, 30 (3); 141-152.

Serra A (2000). Gestión de los Servicios Locales. Barcelona: Diputación de Barcelona.

Revista MINUSVAL Publicación del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. SECRETARÍA GENERAL DE ASUNTOS SOCIALES. IMSERSO. Nº134. Mayo-Junio, 2002. Dossier Buenas prácticas: experiencias innovadores. Buenas prácticas atención temprana.



MEJORA DE LA CALIDAD EN EL SECTOR DE LA AYUDA A DOMICILIO

