



Consejería de la Presidencia de la Junta de Castilla y León
Ilmo. Sr. Director General de Relaciones Institucionales
C/ Santiago Alba, 1
47008 - VALLADOLID

Expediente: ACTUACIÓN DE OFICIO 3122/2020

Asunto: Situaciones de conflicto en residencias de personas mayores / Resolución

Centro directivo: Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades

Ilmo. Sr.:

De nuevo nos dirigimos a V.I. en relación con el expediente que se tramita en esta Institución con el número arriba indicado, referencia a la que rogamos haga mención en ulteriores contactos que llegue a tener con nosotros.

La actualidad demográfica, económica, familiar y social conduce a una utilización, cada vez mayor, del recurso residencial como medio para atender las necesidades de dependencia de la población mayor. De hecho, se ha convertido en el principal servicio del sistema de servicios sociales destinado a cubrir las necesidades de alojamiento asistencial de las personas mayores.

El éxito de su funcionamiento y organización se verá afectado en buena medida por la naturaleza y calidad de las relaciones personales que se desarrollen, siendo necesario un entorno que favorezca la convivencia y disminuya la posibilidad de enfrentamientos. Sin embargo, en ocasiones se generan conflictos en este tipo de recursos, provocando malestar y tensión que entorpece una convivencia normalizada y un clima distendido que, a su vez, afecta al bienestar de los usuarios y al ambiente residencial.

Las situaciones conflictivas que se pueden producir en un centro residencial suponen un serio obstáculo para su buen funcionamiento, generando consecuencias tanto laborales como personales. Obviarlos agrava su prevención y adecuada gestión y da lugar a un clima negativo que afecta a todos los colectivos implicados y a una evaluación o visión desfavorable de los recursos.



Aceptar la presencia de conflictos como algo natural que ocurre en no pocos recursos residenciales es el primer paso a realizar, de forma que su buena gestión pueda llegar a convertirse en una parte importante de los planes estratégicos de los centros en la búsqueda constante de una asistencia de calidad.

Cuando los conflictos no se gestionan adecuadamente pueden producir frustraciones o insatisfacciones en los actores implicados en la convivencia y evolucionar hacia situaciones indeseadas que perjudiquen la calidad de vida en estos entornos. De ahí que los mecanismos utilizados para su resolución determinen de forma fundamental el impacto que el internamiento de las personas mayores pueda tener en su calidad de vida y en la calidad asistencial.

Sin embargo, para la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades (según la información facilitada a esta Institución) no es un problema que tenga una dimensión que genere la necesidad de desarrollar acciones específicas. Se hace referencia únicamente, no obstante, a los centros residenciales dependientes de la Gerencia de Servicios Sociales.

No se puede poner en duda, sin embargo, que en las residencias para mayores conviven e interaccionan constantemente personas con diferentes intereses y necesidades (residentes, familiares y trabajadores) y se reproduce en las mismas lo que puede ocurrir en el exterior, como son las situaciones conflictivas. Incluso en mayor medida que en otros entornos de convivencia, pues en estos recursos la relación impuesta o forzosa influye negativamente en la naturaleza y calidad de las relaciones interpersonales.

Los residentes no tienen por qué presentar, en principio, características afines de personalidad, preferencias, modo de vida, costumbres o gustos que incentiven y fomenten las relaciones como modo de integrarse de manera satisfactoria y efectiva en un grupo humano de amistad. La naturaleza y calidad de las relaciones interpersonales que se originan entre los mayores residentes están mediatizadas por una variable de “relación impuesta o forzosa”. Esto es, ellos no eligen a sus compañeros, sino que viven y se relacionan con personas, a priori, totalmente desconocidas con las que se ven obligados a compartir costumbres, valores, emociones, motivaciones, actividades, espacios, recursos y alojamiento. Así, resulta de gran dificultad que las personas mayores establezcan vínculos estables, de forma que las relaciones en los centros son limitadas, no sólo por el número elevado de demencias sino por la falta de interés o la escasa motivación para cultivar una relación de amistad¹.

Por ello, se sostiene que **la frecuencia con la que surgen conflictos relacionados con la convivencia en residencias es notable²**, y que los enfrentamientos y la violencia

1 “Residencias de ancianos. Análisis Sociológico”. Bayerins.

2 “Análisis de las relaciones interpersonales y los conflictos en los centros residenciales para



que se puede generar en un entorno de obligada convivencia **deben considerarse como un asunto prioritario**³. El conflicto forma parte de la vida, pero prevenir que derive en violencia y estar vigilantes ante el mismo y ante posibles agresiones es fundamental para el bienestar de las personas y el buen funcionamiento de los centros.

Así, para favorecer el envejecimiento y la calidad de vida de los mayores residenciados, se debe contemplar una buena resolución de los conflictos cotidianos. El envejecimiento y la conflictividad asociada establecen nuevos modos de relación en los centros residenciales, haciéndose necesarias nuevas estrategias y recursos para resolver los problemas de convivencia. Éstos se presentan de diversas maneras (discrepancias, tensiones, enfrentamientos, falta de diálogo...) y exigen respuestas preventivas educativas y acciones comunitarias.

Aunque la Administración autonómica no considere este tipo de dificultades en la convivencia diaria como situaciones conflictivas, autores especializados en la materia⁴ coinciden en situar estas relaciones como conflictos que se producen en las residencias de personas mayores, no tratándose, en su mayoría, de grandes enfrentamientos, pero aun siendo pequeños altercados o disputas diarias y continuas, afectan y alteran la convivencia cotidiana. Esta tipología de conflictos está profusamente desarrollada, pudiendo destacar a modo de resumen algunos de los más frecuentes:

1. Conflictos derivados de la propia convivencia.

Las interacciones que se establecen entre los propios usuarios y también dentro de la relación de apoyo pueden dar lugar a conflictos de convivencia. Por ejemplo, los residentes pueden mostrar conflictos de intereses que sientan sus bases en sentimientos de territorialidad y propiedad para satisfacer necesidades de intimidad y autonomía. El uso y disfrute de bienes comunes dentro del centro también son motivo de conflicto o la desaparición de prendas vinculada al servicio de lavandería.

También el aseo personal se puede convertir en una situación violenta de difícil afrontamiento por parte del usuario y del personal, que tiene que mostrar una especial sensibilidad y delicadeza ante dicha situación. Sin olvidar los problemas de los residentes con el acatamientos de las normas.

mayores". M.^a Carmen Carbonell-Cutillas, M.^a Paz García-Longoria. Universidad de Murcia.

3 "Agresión interpersonal en residencias de ancianos: una aproximación a su conocimiento". Carmen Orte y Aina Mascaró.

4 Moore, Redorta, Barenys, Armands.



Tipo de conflicto residencial	Problemas principales	Problemas asociados
CONVIVENCIAL	Discusiones entre personas mayores	Sentimientos de territorialidad y propiedad.
		Desaparición de prendas.
	Discusiones entre personas mayores y cuidadores	Intimidad/Privacidad (higiene personal). Acatamiento de normas.

2. Conflictos derivados de la atención o asistencia residencial.

Somos bien conocedores de los conflictos asistenciales que reflejan divergencias entre las expectativas que los usuarios y familiares tienen en relación a los cuidados que consideran que el centro debería proporcionar o que derivan de una deficiente atención residencial real. Muchas son las reclamaciones que en los diferentes ejercicios se han formulado ante esta Institución reflejando una valoración negativa del servicio prestado y solicitando una mayor calidad y rapidez en la asistencia e, incluso, la sanción de determinadas conductas supuestamente irregulares.

También está en la base de estos conflictos la restricción o suspensión de las visitas y el confinamiento como medidas acordadas en los centros residenciales con ocasión de la pandemia ocasionada por la Covid-19. Así como las discrepancias de la familia con la cantidad y calidad de la información respecto al tipo de cuidado o situación de la persona mayor o las demandas familiares respecto a tratamientos médicos concretos.



Tipo de conflicto residencial	Problemas principales	Problemas asociados
ASISTENCIAL	Expectativas de cuidado frente a cuidados reales. Características específicas del cuidado o servicio prestado.	Expectativas desmesuradas acerca del cuidado. Obligaciones del centro y sus limitaciones. Infravaloración de los cuidados. Cantidad, calidad y premura de la atención. Cantidad y calidad de la información proporcionada. Irregularidades o deficiencias asistenciales. Tratamiento médico. Rechazo de cuidados por personas concretas.

3. Conflictos derivados de los cambios psicológicos asociados al envejecimiento.

También el deterioro cognitivo puede llevar a situaciones de tensión que deriven en discusiones y agresiones. Aunque la Administración autonómica señala que estas conductas no pueden ser calificadas de conflicto, los cambios a nivel psicológico derivados del envejecimiento llevan asociadas situaciones conflictivas que requieren un



sobreesfuerzo en su gestión. El deterioro vinculado al envejecimiento produce nuevas necesidades (de cuidados, atención y convivencia principalmente) y generan nuevas situaciones de conflicto que precisan un gran esfuerzo de adaptación por parte de las personas mayores y de todos aquellos que se relacionan con las mismas⁵.

4. Conflictos derivados del ámbito laboral.

Los conflictos laborales se originan por la organización de los programas y servicios destinados a la atención de las personas mayores. Aunque afectan directamente a los trabajadores y dirección de los centros, los residentes pueden verse también perjudicados por esas problemáticas. La escasez de recursos y las situaciones generadas con las jornadas laborales son causas que generan con mayor frecuencia conflictos de índole laboral.

La falta de personal, fundamentalmente profesionales de atención directa, es una de las reivindicaciones más habituales en las residencias para personas mayores dependientes y se considera un problema que obstaculiza la atención eficaz de las necesidades del usuario.

También la sobrecarga laboral es una importante problemática que afecta tanto a la salud del profesional como a su desempeño laboral. El malestar por el tipo de jornada y la organización de los horarios también es una de las problemáticas que se manifiestan abiertamente en los centros, así como la concentración de un mayor trabajo en momentos concretos de la jornada laboral y los requerimientos asociados al progresivo deterioro de las personas mayores institucionalizadas. Todo ello además se ha dejado sentir de forma muy especial a raíz de la crisis sanitaria derivada de la Covid-19.

5 *“Acercando la cultura de la mediación a personas mayores en servicios residenciales”*. J. Gabriel García Falcó.



Tipo de conflicto residencial	Problemas principales	Problemas asociados
LABORAL	Falta de recursos	Escasez de personal. Material técnico insuficiente.
	Jornada Laboral	Tipo de jornada. Forma de organización de los horarios. Rigidez de los mismos.

Pues bien, estas circunstancias nos deben llevar a aceptar el conflicto como algo natural en los recursos destinados a la atención residencial de los mayores (sin que ello pueda implicar la consideración errónea de este tipo de centros como “conflictivos”) y a sensibilizar a todos los agentes implicados en la necesidad de implantar programas de gestión de conflictos para lograr una adecuada asistencia (administraciones, equipos de dirección y gestión, profesionales, usuarios y familias).

La calidad asistencial implica también una gestión eficaz de las situaciones conflictivas asociadas a la convivencia y a la atención residencial de personas mayores. Es indudable la necesidad de diseñar programas para la prevención y gestión de situaciones conflictivas que contemplen la capacitación de los trabajadores de los centros en el manejo de los conflictos y un abordaje global que integre a todos los colectivos implicados.

Es necesario reconocer la importancia del profesional como pieza clave en esta función y de su satisfacción para garantizar una atención y servicio de calidad. De ahí la conveniencia del diseño y desarrollo específico de un protocolo de actuación ante situaciones conflictivas que garantice la gestión consensuada independientemente de la



persona que tenga que afrontarlas y del centro residencial (público o privado) en el que desarrolle sus servicios.

Con ello se podrá disponer de un conjunto de actuaciones protocolizadas tanto para prevenir como resolver los conflictos de convivencia que se generen en las residencias de personas mayores entre los usuarios, y entre éstos o sus familiares con los profesionales de atención directa o la dirección, regulando su solución de forma constructiva.

No podemos dudar que estos conflictos no siempre pueden resolverse con los métodos formales establecidos a tal efecto en los centros, esto es, con la aplicación de los reglamentos de régimen interior. En ocasiones en los centros tienen lugar situaciones de conflicto complejas de difícil gestión que requieren una intervención mediadora, fomentando la búsqueda compartida de soluciones que sean beneficiosas para todas las personas implicadas en el problema.

Por lo que parece adecuado y viable contar con un **protocolo de resolución de conflictos** que implemente un programa de mediación para mejorar la convivencia y dotar al centro de nuevas herramientas a la hora de afrontar las relaciones interpersonales y los problemas derivados de ellas.

Puede tenerse en cuenta a este respecto el contenido del Proyecto de RSC para la implantación de la mediación en todos los centros gerontológicos puesto en marcha por la Sociedad Española de Geriatria y Gerontología conjuntamente con la Escuela de Mediación y Resolución de conflictos, destacándose algunas de las consecuencias en los centros provocadas por estos problemas:

- **Directos:** Son pérdidas producidas en el desempeño de las actividades que se realizan en la propia entidad. Suelen producir una alarma en los líderes de los equipos y directivos de la institución, promoviendo su intervención directa para intentar resolver el conflicto. Por ejemplo, tiempos perdidos, costes legales, uso de itinerarios paralelos para intentar resolver el conflicto y, en definitiva, pérdida de productividad.

- **De oportunidad:** Son el resultado de las decisiones alternativas (personales, grupales y organizacionales) que se toman para evitar el conflicto o que escale. Estas decisiones tomadas desde el espacio del conflicto, producen pérdidas en la calidad y productividad del servicio, porque se desechan otras alternativas que producirían mejores resultados. Estos costes están relacionados con la aportación de valor agregado por parte de las personas implicadas y la implicación en la excelencia del equipo y de la organización, y suelen ser los primeros en aparecer. Algunos son la pérdida de nuevos proyectos o de ingresos.



- De continuidad: Derivados de la pérdida de estructura de los grupos y de la mutua confianza. Como la pérdida de personal cualificado o de confianza en el equipo.
- De ambiente tóxico. Estrés y enfermedades relacionadas con el trabajo en condiciones hostiles.

A todo ello hay que unir la necesidad de una formación para dotar a los profesionales de un procedimiento sistematizado de intervención y de habilidades de relación y comunicación para mejorar la convivencia cotidiana satisfactoriamente. La creación de equipos de trabajo y la capacitación de los profesionales, confieren al centro un gran potencial y autonomía en el manejo de conflictos.

Se considera oportuna, por ello, la labor de formación que se ha desarrollado por la Gerencia de Servicios Sociales con los profesionales de los centros públicos y privados para adquirir tanto los elementos conceptuales como prácticos necesarios para la aplicación de la atención centrada en la persona.

Si bien podrían diseñarse programas de formación personalizados específicos para proporcionar a los profesionales las habilidades y recursos que les permitan un tratamiento eficaz de los conflictos con el fin de conseguir una mejora en la calidad de vida de los usuarios.

Considerando, pues, que con la gestión de conflictos en los centros residenciales de mayores se persigue la mejora de la calidad de vida de los usuarios, así como de su entorno familiar y de los trabajadores encargados de su atención y la promoción de relaciones positivas entre los distintos implicados, estimamos oportuno, al amparo de las facultades conferidas por el Estatuto de Autonomía de Castilla y León y por la Ley 2/1994, de 9 de marzo, del Procurador del Común, formular la siguiente **Resolución:**

1. Que, sirviéndose de la información que puedan proporcionar los distintos agentes implicados en la materia, sea formulado un protocolo específico de resolución de conflictos para todos los centros residenciales de personas mayores de esta Comunidad Autónoma (públicos y privados), que implemente programas de mediación y de prevención y gestión de situaciones conflictivas, para dotar a los diferentes recursos de herramientas y actuaciones eficaces a la hora de proceder al registro de los casos, manejar o abordar los problemas derivados de ellos y buscar las soluciones más idóneas o beneficiosas para todas las partes.

2. Que se diseñen programas de formación específicos dirigidos a la capacitación de los profesionales de los mismos centros en la mediación y gestión o abordaje integral de los distintos tipos de conflicto.



PROCURADOR DEL COMÚN
DE CASTILLA Y LEÓN

Esta es nuestra resolución y así se la hacemos saber, con el ruego de que nos comunique de forma motivada la aceptación o no aceptación de la misma por parte del órgano que corresponda de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades en el plazo de dos meses, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 19.2 de la Ley Reguladora de la Institución.

Una vez realizadas las comunicaciones oportunas, se acuerda publicar la presente Resolución en la página web de esta Institución, previa disociación de los datos de carácter personal que contuviera.

Pendiente de sus noticias, reciba un cordial saludo.

Atentamente,

EL PROCURADOR DEL COMÚN

Tomás Quintana López