

## MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA RESIDENCIA MIXTA PARA PERSONAS MAYORES: EN BUSCA DE UN SERVICIO DE CALIDAD

**José Carlos Sánchez**

Departamento de Psicología Social y Antropología. Universidad de Salamanca

**Inés Nicolás Estévez**

**Natalia Pérez Alegre**

Máster Interuniversitario de Psicogerontología. Universidad de Salamanca.

Avda. de la Merced, s/n, (37005 – Salamanca).

923294610 ext. 3315 - jsanchez@usal.es

<https://doi.org/10.17060/ijodaep.2014.n1.v5.648>

*Fecha de Recepción: 10 Febrero 2014*

*Fecha de Admisión: 30 Marzo 2014*

### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es presentar un modelo de gestión por procesos en una residencia para la tercera edad. Tomando como referencia un servicio en el que la calidad es un asunto de vital importancia y que es lo demandado por la sociedad. Partiendo del concepto de calidad, de su evolución y cómo se puede aplicar en una residencia, presentamos el sistema de gestión por procesos. A continuación desarrollamos tres procesos específicos que se suelen dar en una residencia para personas mayores desde dicha perspectiva. El análisis de estos tres procesos nos lleva a concluir que una residencia está gestionada de forma más óptima si nos centramos en los procesos.

**Palabras clave:** *gestión por procesos, gestión de residencias, gestión de calidad, tercera edad.*

### ABSTRACT

The aim of this paper is to present a model of process management in a residence for seniors. Referencing a service where quality is a matter of vital importance and it is claimed by the company. Based on the concept of quality, its evolution and how it can be applied in a residence, we present the process management system. We then developed three specific processes that often occur in retirement home people from that perspective. Analysis of these three processes leads us to conclude that a residence is managed more optimally if we focus on the processes.

**Keywords:** process management, residential management, quality management senior adult,

## **INTRODUCCIÓN**

### **Gestión por procesos en centros residenciales**

Hacia 1930 en Estados Unidos, surge un modelo de calidad propio del sistema de organización de trabajo conocido como Taylorismo y posteriormente como Fayolismo. Se organiza el trabajo desde una perspectiva empírica y se introduce la producción en serie y el desarrollo del consumo masivo. Este modelo supuso un aumento de la eficiencia del trabajo de los operarios y una mejora de la organización administrativa de la empresa, pero también supuso una pérdida para las personas, ya que separó a los que “trabajaban” de los que “pensaban”, redujo la motivación a criterios económicos y no consideró la importancia del conocimiento ni de la capacidad de pensar para la realización del trabajo. Según Garau, J. (2004), aparece en esta época la noción de “proceso” como procesos de producción en serie. En el proceso de producción, entra la materia prima la cual, a través de una serie de operaciones, es convertida por personas y máquinas en un producto acabado que se consume masivamente. El cliente no decide, sólo compra el producto acabado que se le ofrece.

Entre 1940 y 1980 el principal teórico americano de Gestión de Calidad, W. Edwards Deming se traslada a Japón para ayudar a la reconstrucción del país tras la II Guerra Mundial. Allí se desarrolla el concepto de Gestión de Calidad como un sistema de organización del trabajo en el que es necesaria la implicación de las personas para mejorar dando lugar a conceptos como “mejora continua de los procesos de la organización”, “participación de los trabajadores” o “satisfacción del cliente”. (Garau, 2005).

En 1947 surge la Organización Internacional de Estandarización -ISO- como organización independiente pero acogida por los gobiernos de los países más desarrollados que introduce requisitos de calidad de obligado cumplimiento en muchos productos. (Garau, 2005).

Poco después, en 1951 se crea en EEUU la *Joint Commission*, una agrupación de colegios profesionales norteamericanos que buscan el establecimiento de estándares de calidad. En Europa la Gestión de calidad llega con la formación de *European Organization for Quality Control* (EOQ).

En 1986 en España se crea AENOR como entidad de normalización y certificadora de la Norma ISO 9001 para la gestión de calidad de las organizaciones.

En el año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), que tiene como objetivos mejorar la gestión y los resultados de las empresas, sobre la base de la mejora de la gestión de sus procesos. Esto hace que las organizaciones empiecen a analizar sus procesos para ver de qué manera se orientan al cliente. Así, se comienza a hablar de gestión de procesos y de gestión por procesos. Por lo que en 1992 surge en España la acreditadora del certificado de calidad ENAC. En 1998 la Asociación Española para el Control de Calidad se convierte en Asociación Española para la Calidad asociada a la europea EOQ.

En el 2000 se cambia la norma ISO9001 más basada ahora en el enfoque de gestión por procesos.

La novedad más importante en el ámbito de la administración pública es la adopción por parte de la Unión Europea, sobre la base de un acuerdo de todos los Estados miembros, del modelo llamado CAF (Common Assesment Framework/Marco Común de Evaluación). Este modelo, inspirado en el modelo EFQM, quiere ser un modelo introductorio a la gestión de calidad y posiblemente acabe imponiendo en todos los servicios públicos. (Garau, 2005)

Una nueva preocupación surge en un conjunto de organizaciones mundiales que es desarrollar normas para cubrir los riesgos de la globalización como el proyecto ONU acerca de los derechos humanos, condiciones laborales y conservación del medio ambiente.

La calidad de los servicios sociales en Europa se observa ahora como una necesidad, como un derecho de los ciudadanos y una obligación de los actores que realizan dichos servicios.

Por este motivo, desde los noventa, en España, el Ministerio de Administraciones Públicas está desarrollando un Plan de Calidad (la elaboración de Cartas de Servicios, la Auto evaluación de las unidades y servicios administrativos y los Premios a la Calidad y a las Mejores Prácticas) orientado a la Administración General del Estado. Desde la Seguridad Social distintas entidades gestoras como el INSS y el IMSERSO introducen políticas de calidad de vida en todos sus servicios, desarrollan sistemas de gestión de calidad en algunos de sus centros y realiza controles de calidad de algunos programas. (Garau, 2005).

#### **Objetivos:**

Crear un proceso de mejora permanente en la gestión de los procesos de una residencia que logre el máximo nivel de calidad posible en la prestación de los apoyos a las personas.

Conseguir que los principales responsables en la toma de decisiones de nuestra residencia estén adecuadamente formados en conceptos básicos sobre calidad, el modelo EFQM y la gestión basada en procesos.

Crear equipos multidisciplinares vinculados al cumplimiento y gestión de los procesos implicando así al personal para que participe en dichos cumplimiento y gestión mejorando así su comprensión y eficacia.

#### **METODOLOGÍA; APLICACIÓN DE LOS PROCESOS A UN CASO PRÁCTICO**

En el presente trabajo pretendemos presentar cómo gestionar una Residencia Mixta para Personas Mayores. Elegimos esta forma de gestión por sus características centradas en los procesos a desarrollarse. Nuestro principal objetivo es cumplir con los más altos estándares de calidad y con una política de empresa centrada en el residente, pero sin descuidar al personal del centro.

Hay diferentes tipos de procesos, en este caso los clasificamos en cuanto a la función que tienen en el centro. Así tendríamos los siguientes tipos:

Procesos estratégicos: todas aquellas actividades que comprometen directamente a la dirección y que son las que sirven para dar una línea estratégica específica a todos los demás. Aquellos que orientan la acción de toda la organización.

Procesos esenciales: que son aquellos que tienen que ver con una acción directa con los usuarios.

Procesos de apoyo: que son los que sirven para facilitar los otros procesos.

Los pasos que seguimos para hacer la planificación por procesos son los que siguen:

#### **Planificación estratégica:**

*Misión:* Cada proceso tendrá una misión particular, encaminada a aportar su grano de arena a la Misión Global de la Organización.

*Objetivos:* se definen unos objetivos medibles y cuantificables. Los objetivos son “guías” por las que tiene que transcurrir la mejora del proceso.

La Misión y los Objetivo/s del proceso están destinados a satisfacer las *necesidades y expectativas de los clientes*. Hay definir quiénes son los clientes que van a ser atendidos por el proceso. Para los Procesos Esenciales, el cliente principal siempre es el usuario final, Pero hay otros clientes: la familia, la Administración, etc.

Los *Indicadores* son los instrumentos mediante los cuales, ayudados por unos *estándares*, nos ayudan a observar si se han cumplido los objetivos y la misión del proceso. Éstos son medidos en un determinado plazo de tiempo.

## MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA RESIDENCIA MIXTA PARA PERSONAS MAYORES: EN BUSCA DE UN SERVICIO DE CALIDAD

### Planificación de la acción:

En primer lugar se realiza una *síntesis del procedimiento*. Aquí se establecen las secuencias básicas del proceso para que siempre se repita de la misma manera. Establecemos el principio y el final, y agrupamos las diferentes actuaciones en fases. Una vez establecidas las secuencias de actividades, observamos si en ellas hay algún *punto crítico*. Un punto crítico es aquel momento de la actividad en el que se puede producir un fallo que afecte de manera significativa a la salud de las personas, a la seguridad, al desarrollo de secuencias posteriores o a los resultados finales del proceso. Por último, se establecen los propietarios del proceso y otras responsabilidades.

El segundo punto es el establecimiento de los *recursos materiales*, los *instrumentos* y los *proveedores clave* de este proceso. Se establece a un responsable de este tipo de recursos, que es el *encargado del proceso*.

Por último, se determinan cuáles son los *documentos vinculados al proceso* y el *lugar de registro* de dichos documentos.

### Acción - Actuar

*Formar a las personas*: determinar que conocimientos deben tener las personas asociadas a este proceso o determinar los programas formativos o instrucciones que se les van a proporcionar.

*Iniciar y coordinar el trabajo*: se informa a los participantes del proceso de la planificación de éste.

*Observar y controlar los puntos críticos*: llevar a cabo un ejercicio de observación durante todo el proceso, no solo al final, y con especial interés en los puntos críticos por si han surgido desviaciones.

*Corregir desviaciones mediante acciones reparadoras o correctoras*: en cuanto se ha desviado el proceso en un punto crítico o en otro momento, establecer cómo solucionarlo para poder seguir con la secuencia del proceso.

*Recoger y atender quejas y sugerencias*: estar pendientes en todo momento de las sugerencias de los participantes en el proceso, las cuales pueden aportar mejoras al proceso.

### Evaluación y seguimiento

*La opinión de los trabajadores*: realizar algún tipo de registro donde se recojan las impresiones de los trabajadores sobre el proceso.

*La opinión de los actores del proceso*: recoger las impresiones de los clientes acerca del servicio realizado.

*La evaluación de los fallos, incidencias y quejas*: hacer una valoración de las desviaciones que han ocurrido en el desarrollo del proceso y además de ello, valorara de igual forma las sugerencias de los actores del proceso.

*El cumplimiento de los objetivos y de la misión*: una vez medidos los indicadores mediante los estándares, analizar si se han cumplido los objetivos que se fijaron en el planeamiento del proceso.

### Mejora

*Acciones correctoras*: corregir las desviaciones en los procesos.

*Acciones preventivas*: proponer acciones que puedan reducir la probabilidad de que se produzca una desviación.

*Reorganización de procesos*: reestructuración de procesos.

*Innovación en los procesos*: proponer acciones nuevas en los procesos con el fin de mejorarlos en mayor medida.

A continuación se aportan ejemplos de gestión por procesos en una residencia para Personas Mayores:

Proceso Estratégico: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
Misión y objetivos		Necesidades y expectativas de los clientes
<p><b>Misión:</b> cubrir las necesidades del centro en cuanto a trabajadores.</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar el número de empleados que necesita cada área de desempeño.</li> <li>- Seleccionar el personal más capacitado para cada área.</li> </ul>		Tener un trabajo y que éste se pueda realizar de la mejor forma (en cuanto a tiempo, capacitación...). Todos los trabajadores.
Indicadores	Estándares	Frecuencia de medida
• Porcentaje de funciones cumplidas correctamente en su tiempo estimado.	85%	Mensual
• Porcentaje autoinformado de satisfacción con los trabajadores del centro.	80%	Trimestral
PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN		
Síntesis del procedimiento y sus puntos críticos		Propietario del proceso y otras responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las características del centro (tamaño, número de plazas...)</li> <li>• Determinación de los profesionales necesarios.</li> <li>• Evaluar las capacidades de cada residente (para estimar el tiempo que necesita cada trabajador con dicho residente) mediante el método PLAISIR.</li> <li>• Determinación del número de dichos profesionales.</li> <li>• Selección de personal.</li> <li>• Contratación del personal adecuado.</li> <li>• Inicio de la actividad laboral.</li> </ul> <p><b>Puntos críticos:</b> no adecuación de los candidatos. Seguir haciendo una selección de personal más amplia.</p>		Dirección
Recursos materiales, instrumentos y proveedores clave		Recursos Humanos

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA RESIDENCIA MIXTA PARA PERSONAS MAYORES: EN BUSCA DE UN SERVICIO DE CALIDAD**

<b>Materiales:</b> - BOCYL, (2010), 244 <b>Instrumentos:</b> Método PLAISIR <b>Proveedores:</b> Gerencia de Servicios Sociales de Castilla y León.		Director/a  Psicólogo/a		
<b>Documentos vinculados al proceso</b>		<b>Registros vinculados al proceso</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del centro.</li> <li>• Informe del tiempo requerido por residente.</li> <li>• Curriculum de los candidatos que cumplan el perfil.</li> </ul>		Archivo de Recursos Humanos.		
<b>ACCIÓN</b>				
<b>Formar a las personas</b>	<b>Iniciar y coordinar el trabajo</b>	<b>Observar y controlar los puntos críticos</b>	<b>Corregir desviaciones mediante acciones reparadoras o correctoras</b>	<b>Recoger y atender quejas y sugerencias</b>
El personal encargado tiene conocimiento sobre las necesidades del centro y de las características del personal más adecuado.	En función de la ocupación de las plazas de la residencia y de la necesidad de personal por esta causa, se pondrá en marcha este proceso.	Desarrollar contratos de prueba para ver si el personal se ajusta a las características del centro.	Decisión acerca de la contratación del candidato.	Atender las quejas y sugerencias de las diferentes personas en las que repercute la solución de este proceso.
<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>				
<b>La opinión de los residentes y sus familias</b>	<b>La opinión de los actores del proceso</b>	<b>La evaluación de los fallos, incidencias y quejas</b>	<b>El cumplimiento de los objetivos y de la misión.</b>	
Los residentes y sus familias están satisfechos con el personal del que dispone el centro.	El personal encargado expresa su conformidad con el método de selección de personal estipulado o aportar sugerencias de mejora.	Evaluar si el desarrollo del nuevo trabajador se ajusta con el que se esperaba.	Los objetivos se cumplen 70% de los casos. La misión del proceso se cumple.	
<b>MEJORA</b>				
<b>Acciones correctoras</b>	<b>Acciones preventivas</b>	<b>Reorganización de procesos</b>	<b>Innovación en los procesos</b>	
En cada caso se concretarán teniendo el tipo la incidencia y su mejor forma de	Incluir un periodo de prueba previo a la contratación del candidato.	No ha lugar.	Observar los puntos fuertes y débiles del proceso y actuar en consecuencia para su mejora.	

<b>Proceso Esencial: INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA</b>		
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>		
<b>Misión y objetivos</b>		<b>Necesidades y expectativas de los clientes</b>
<p><b>Misión:</b> conseguir el máximo bienestar psicológico de los residentes.</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un buen estado de ánimo en los residentes.</li> <li>- Preservar las capacidades cognitivas en su máximo grado.</li> <li>- Fomentar el pensamiento creativo de los residentes.</li> <li>- Intervención en duelo.</li> <li>- Intervención en crisis.</li> <li>- Mejora de las Habilidades Sociales.</li> </ul>		Los residentes experimenten un gran bienestar psicológico.
<b>Indicadores</b>	<b>Estándares</b>	<b>Frecuencia de medida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de personas que según la Escala de Valoración del Estado de Ánimo (EVEA), obtengan una puntuación que indique buen estado de ánimo.</li> </ul>	60%	Bianual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de residentes que no bajen más de 4 puntos al año en el MEC de Lobo et. Al. (1979).</li> </ul>	40%	Anual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de residentes que acuden a las sesiones de pensamiento creativo una vez a la semana.</li> </ul>	15%	Trimestral
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de personas que tras una intervención psicológica superan el duelo en el periodo de 2 meses.</li> </ul>	40%	A los dos meses de la pérdida
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de residentes que han superado la crisis en el periodo de 2 semanas.</li> </ul>	30%	Tras dos semanas del comienzo de la crisis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de mejora en el Test de Habilidades Sociales de Goldstein (1978) con una asistencia a 5 sesiones.</li> </ul>	50%	Bianual
<b>PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN</b>		
<b>Síntesis del procedimiento y sus puntos críticos</b>		<b>Propietario del proceso y otras responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cuanto a la medición del estado de ánimo, el estado cognitivo y las Habilidades Sociales:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar de la aplicación de la escala.</li> <li>- Administrar el cuestionario.</li> <li>- Evaluar los resultados de la escala y asignar una puntuación.</li> </ul> </li> <li>• En cuanto a la medición del pensamiento creativo, realizar un registro de asistencia.</li> </ul>		Será el psicólogo/a el responsable de realizar todas las tareas de intervención psicológica descritas.

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA RESIDENCIA MIXTA PARA PERSONAS MAYORES: EN BUSCA DE UN SERVICIO DE CALIDAD**

<ul style="list-style-type: none"> <li>En cuanto a la intervención en duelo y crisis:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer una observación de la conducta del residente.</li> <li>Entrevista con el residente.</li> <li>Registro de lo anterior.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Puntos críticos:</b> ausencia del psicólogo, negación del paciente a colaborar e imposibilidad de intervención (problemas mentales u otros). Se reasignará el caso a otro psicólogo/a en periodo de ausencia del principal o se cambiará el día de la cita. En los otros casos no se realizará este proceso.</p>		<p>Será el psicólogo/a el responsable de realizar todas las tareas de intervención psicológica descritas.</p>		
<b>Recursos materiales, instrumentos y proveedores clave</b>		<b>Recursos Humanos</b>		
<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Despacho del psicólogo.</li> <li>Material de oficina.</li> <li>Sala de intervención grupal.</li> <li>Escalas.</li> </ul> <p><b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Escala de Valoración del Estado de Ánimo (EVEA)</li> <li>MEC de Lobo et. Al. (1979)</li> <li>Test de Habilidades Sociales de Goldstein (1978)</li> </ul> <p><b>Proveedores:</b> No hay proveedores clave.</p>		<p>Psicólogo/a</p>		
<b>Documentos vinculados al proceso</b>		<b>Registros vinculados al proceso</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe del estado de ánimo.</li> <li>Informe del estado cognitivo.</li> <li>Registro de asistencia a sesiones.</li> <li>Registro de intervenciones en duelo y crisis.</li> <li>Informe de las Habilidades sociales de los residentes.</li> </ul>		<p>Registro en el expediente psicológico del residente.</p>		
<b>ACCIÓN</b>				
<b>Formar a las personas</b>	<b>Iniciar y coordinar el trabajo</b>	<b>Observar y controlar los puntos críticos</b>	<b>Corregir desviaciones mediante acciones reparadoras o correctoras</b>	<b>Recoger y atender quejas y sugerencias</b>
El psicólogo/a es el encargado de este proceso y está formado	Se informa al psicólogo/a de sus responsabilidades y se le	Controlar la ausencia y el desempeño laboral.	Mediante la observación se darán pautas de mejora.	Atender las quejas y sugerencias de los residentes y otros durante

EL PODER DE LAS EMOCIONES: PSICOLOGÍA POSITIVA

	<b>La opinión de los residentes y sus familias</b>	<b>La opinión de los actores del proceso</b>	<b>La evaluación de los fallos, incidencias y quejas</b>	<b>El cumplimiento de los objetivos y de la misión.</b>
	Encontramos un buen nivel de satisfacción con el servicio de intervención psicológica.	El psicólogo expresa su conformidad con la forma de proceder del centro.	Anotar las ausencias laborales. Tener en cuenta las quejas o las observaciones para proponer mejoras.	Se mide temporalmente diferentes aspectos mediante entrevista personal, observación, registros y las siguientes escalas: Escala de Valoración del Estado de Ánimo (EVEA). MEC de Lobo et al. (1979). Test de Habilidades Sociales de Goldstein (1978). Los objetivos se han cumplido en el 80% de los casos.
<b>MEJORA</b>				
	<b>Acciones correctoras</b>	<b>Acciones preventivas</b>	<b>Reorganización de procesos</b>	<b>Innovación en los procesos</b>
	En cada caso se	Formación continua	No ha lugar.	Observar los

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA RESIDENCIA MIXTA PARA PERSONAS MAYORES: EN BUSCA DE UN SERVICIO DE CALIDAD**

<b>Proceso de Apoyo: FORMACIÓN</b>				
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>				
<b>Misión y objetivos</b>			<b>Necesidades y expectativas de los clientes</b>	
<p><b>Misión:</b> formar a los trabajadores de forma continua para su mejor desempeño laboral.</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminuir el número de bajas por enfermedad.</li> <li>- Aumentar la implicación de los trabajadores.</li> <li>- Proporcionar mejores habilidades para el desempeño de su actividad laboral.</li> </ul>			Satisfacción personal y laboral de los empleados con su trabajo.	
<b>Indicadores</b>		<b>Estándares</b>	<b>Frecuencia de medida</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de tiempo anual de baja por enfermedad (ej; lesión, burnout...).</li> <li>• Porcentaje de residentes que informan de un buen desempeño</li> <li>• Porcentaje de empleados que informan de los beneficios de las actividades de formación.</li> </ul>		5%	Anual	
		60%	Trimestral	
		60%	Bianual	
<b>PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN</b>				
<b>Síntesis del procedimiento y sus puntos críticos</b>			<b>Propietario del proceso y otras responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de formación.</li> <li>• Informar de la oferta en formación para empleados.</li> <li>• Implicación de los trabajadores en la formación.</li> <li>• Realización de la formación.</li> </ul> <p><b>Puntos críticos:</b> ausencia del formador, ausencia de los empleados. En el primer caso se realizará el curso de formación en otras fechas y en el segundo el empleado será apuntado al siguiente curso de formación.</p>			La dirección se encargará de la oferta formativa y de su adecuación al personal que lo realice.	
<b>Recursos materiales, instrumentos y proveedores clave</b>			<b>Recursos Humanos</b>	
<p><b>Materiales:</b> material de formación necesario (depende del tipo de formación).</p> <p><b>Instrumentos:</b> dependiendo del tipo de formación ofertada (material de estudio, maniquí...).</p> <p><b>Proveedores:</b> el formador y otros.</p>			Formador	
<b>Documentos vinculados al proceso</b>			<b>Registros vinculados al proceso</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de los cursos de formación.</li> <li>• Registro de asistencia de los empleados.</li> <li>• Informe de las bajas por enfermedad de los trabajadores.</li> <li>• Informe de los residentes acerca de su satisfacción con el desempeño laboral de los trabajadores.</li> <li>• Registro de las observaciones de la dirección sobre la aplicación de la formación.</li> </ul>			Archivo de dirección.	
<b>ACCIÓN</b>				
<b>Formar a las personas</b>	<b>Iniciar y coordinar el</b>	<b>Observar y controlar los</b>	<b>Corregir desviaciones</b>	<b>Recoger y atender quejas</b>

	<b>Formar a las personas</b>	<b>Iniciar y coordinar el trabajo</b>	<b>Observar y controlar los puntos críticos</b>	<b>Corregir desviaciones mediante acciones reparadoras o correctoras</b>	<b>Recoger y atender quejas y sugerencias</b>
	El personal encargado está capacitado para impartir la formación.	Se informa al encargado de la formación los objetivos de ésta y se le indican los aspectos que la dirección quiere que tengan en cuenta (asistencia, participación ...)	Controlar el desempeño y la ausencia del personal.	Cambiar la fecha en la que se realizará la formación.	Atender las quejas y sugerencias de los destinatarios de la formación y del propio formador.
<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>					
	<b>La opinión de los residentes y sus familias</b>	<b>La opinión de los actores del proceso</b>	<b>La evaluación de los fallos, incidencias y quejas</b>	<b>El cumplimiento de los objetivos y de la misión.</b>	
	Satisfacción con la formación recibida y su adecuación a su desempeño laboral.	El personal encargado expresa su conformidad con la forma de proceder del centro o aportan propuestas de mejora.	Tener en cuenta las anotaciones y sugerencias del formador y de los trabajadores.	Los objetivos se cumplen 80% de los casos. La misión del proceso se cumple.	
<b>MEJORA</b>					
	<b>Acciones correctoras</b>	<b>Acciones preventivas</b>	<b>Reorganización de procesos</b>	<b>Innovación en los procesos</b>	
	En cada caso se concretarán teniendo el tipo la	Observar las necesidades de formación de los	No ha lugar.	Observar los puntos débiles para poder suplirlos con	

## CONCLUSIÓN

En la sociedad actual cada vez se demanda más un servicio de calidad en todos los ámbitos. Por esa razón exponemos un sistema de gestión por procesos como forma de organizar una residencia para la tercera edad.

Esta forma de gestión está centrada en un recinto institucional, desde el cual se organizarían todos los procesos.

Nuestro sistema de gestión se centra en el concepto de calidad. Este concepto ha evolucionado en gran medida en las últimas décadas y depende tanto del servicio prestado por el centro y desarrollado por los trabajadores como de los receptores del servicio.

## MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA RESIDENCIA MIXTA PARA PERSONAS MAYORES: EN BUSCA DE UN SERVICIO DE CALIDAD

Esta forma de gestión no es utilizada en gran medida por las instituciones que trabajan con personas mayores a pesar de las numerosas ventajas que presenta. Una de estas ventajas es la evaluación continuada del proceso, que se realiza desde el inicio hasta el final para poder detectar posibles desviaciones y modificarlas en el momento en vez de esperar a que finalice el proceso. De ahí la importancia de visualizar las ventajas que éste oferta con el fin de que se extienda.

La política del centro está centrada en el residente. Con esto queremos decir que lo que nos importa es el bienestar de nuestros clientes, adaptamos una institución a sus clientes y no al revés, que estén bien atendidos y que se vean partícipes de este proceso. Sin descuidar a los trabajadores, ya que entendemos que si éstos se sienten partícipes en el proceso su implicación será mayor y ofertaremos un servicio de mayor calidad.

### REFERENCIAS

- Boletín oficial de Castilla y León (BOCYL). Martes 21 de diciembre de 2010 núm. 244.
- Fantova, F. (2007). Nuevos modelos de gestión de los servicios sociales. *I forum de servicios sociales municipales*. Diputación de Barcelona
- Garau, J. (2004). Hacia un sistema de calidad para las ONG. *La gestión de calidad en los servicios sociales*. IMSERSO, 215-231.
- Garau, J. y col. (2005). Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales. *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*.
- Golstein, A. (1978). Test de Habilidades Sociales.
- Lobo et al. (1979). Mini-Examen Cognoscitivo. Versión española del Mini-Mental Status Examination de Folstein et al (1975). *Tea Ediciones*.
- Manual de Procesos para la Gestión en Centros de Atención a Personas con Discapacidad Intelectual. *Junta de Castilla y León Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades Gerencia de Servicios Sociales*.
- Pontones, C. (2010). Gestión y financiación de los servicios sociales en la Administración local. *Partida doble*, 218. 26-39.
- Sanz, J. (2001). Un instrumento para evaluar la eficacia de los procedimientos de inducción de estado de ánimo: la "Escala de Valoración del Estado de Ánimo" (EVEA). *Análisis y Modificación de Conducta*, 27(111), 71-110.
- Tilquin, C., (1997). Método PLAISIR (Planification Informatisée des Soins Infirmiers Requis).