



### 3a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

Los recursos humanos del C.A.I.D. están compuestos por profesionales de diversas disciplinas: 1 director, 6 psicólogos, 2 psiquiatras, 2 médicas, 2 DUE, 3 trabajadoras sociales, 1 abogado, 3 educadoras, 2 auxiliares administrativas, 1 auxiliar de enfermería, 1 técnico de empleo, 1 conserje, 1 policía y 1 señora de la limpieza.

La plantilla de Personal del C.A.I.D. pertenece, en su mayor parte, al Ayuntamiento y 7 profesionales a la empresa Grupo Sanimadrid, 1 Alma Ata y 1 Grupo GID.

La gestión **general del personal** del Ayuntamiento la realiza la Delegación de Personal, aunque la gestión para la organización del trabajo es desarrollada por la dirección. Desde el año 2006 se funciona con **Comité de Calidad**.

El **objetivo estratégico sobre satisfacción del personal** comporta la adecuación al trabajo con medios acordes a los objetivos y procesos, por lo que se ha gestionado durante los últimos años, entre las necesidades prioritarias y alineadas a la política y estrategia, el aumento de una profesional psicóloga a través de la Agencia Antidroga de la Comunidad de Madrid para el proceso de deshabituación a cocaína y de una educadora para la detección precoz. La selección del profesional ha sido desarrollada de acuerdo a la competencia necesaria del puesto en formación y a la experiencia en adicciones.

La **estructura organizativa del CAID**, en manera horizontal y por procesos, donde sus propietarios se encargan de la gestión del proceso a través de grupos de trabajo entre todos los intervinientes en el proceso, hace posible la total implicación de los profesionales en el mecanismo de la gestión por procesos, favoreciendo su alineación a la política y estrategia de la organización.

Su implicación en la responsabilidad de los procesos en los que cada profesional, además de intervenir en los procesos propios de su profesión, es al menos propietario de un proceso, fomenta la motivación y el estímulo de los profesionales en esa Política y Estrategia, y así lo expresan los mismos en las diversas reuniones de revisión de procesos que se llevan a cabo.

### 3b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

La complejidad y los continuos cambios del fenómeno de las drogodependencias y del perfil de los consumidores, así como el cambio hacia la **Calidad Total** que se está desarrollando en nuestra organización, ha hecho necesaria una formación continua en nuestros/as profesionales.

Para el desempeño de los puestos de trabajo hemos considerado imprescindible la adquisición de competencias en calidad y conocimiento de herramientas informáticas, así como la formación continua en los avances del tratamiento de las drogodependencias.

Estas competencias básicas nos han hecho diseñar un **Plan de Formación Individual** que consta de tres apartados:

#### 1º **Formación en Calidad (para todos los profesionales).**

\* “Encuentros de Formación en EFQM”, impartidos por el director del CAID y el Departamento de calidad del Ayuntamiento, de 24 horas de duración. Participación de todos los/las profesionales.

- “Las normas ISO”. Impartido en mayo de 2006 por la empresa Tangram Consultores con participación del Comité de Calidad (compuesto por 6 representantes de procesos, el Responsable de Calidad y la Jefatura de Negociado).

- \* “Gestión de Procesos: su despliegue en niveles hasta los diagramas de flujo”. Curso de 16 horas impartido por el Grupo Gálgano a todos/as los/las profesionales.
- \* “1as. Jornadas sobre Buenas Prácticas en los Programas Municipales de drogodependencias”. Jornadas organizadas en noviembre de 2006 por nuestro CAID para técnicos/as en drogodependencias de los ayuntamientos de la C.A.M. y con participación de todos/as nuestros/as profesionales.
- \* El Modelo EFQM. Autoevaluación. Febrero-marzo de 2009 por el Consultor D. Abelardo Rubio.

Además, en la reunión mensual de todo el equipo , el director del CAID reserva una hora para la formación sobre aspectos de calidad que se están implantando y, en especial, sobre “Trabajo en Equipo”, herramienta imprescindible en nuestra intervención.

La eficacia de esta formación generalizada ha hecho posible el funcionamiento del CAID desde la óptica de la **Calidad Total**.

### **2º Formación en informática:**

- \* “Aplicación Informática AZ-TRÁMITE”. Curso desarrollado en enero de 2006 por la empresa AZERTIA (hoy INDRA) a todos/as los/las profesionales, tras la creación de esta herramienta “ad-hoc” para el work-flow del trabajo del CAID, y adaptado a nuestro Manual de Procesos.
- \* Cursos de Informática Básica. Access, Power Point, Word 2000...desarrollados por el Departamento de Personal del ayuntamiento para los/las profesionales que carecían de esta competencia.

Esta formación ha hecho posible todo el trabajo y la gestión de la información a través de medios informáticos.

### **3º Formación profesional en tratamiento de drogodependencias:**

Cada profesional y según su profesión, ha participado por lo menos en un curso, congreso o jornada sobre drogodependencias como actualización de sus competencias en el desempeño de su trabajo. Algunos de estos cursos son:

- III Seminario de Formación sobre el Cannabis. Plan Nacional sobre Drogas. Han participado 2 educadoras.
- Actualización sobre DSM-IV. Agencia Antidroga. Han participado 2 médicos, 1 psiquiatra y 6 psicólogos/as.
- Intervención en situaciones imprevistas e Intervención psicológica en crisis. Ayuntamiento de Getafe. Han participado 3 psicólogos.
- Las drogas, una realidad cambiante. 1er Congreso sobre Drogas de la Agencia Antidroga de la Comunidad de Madrid. Han participado 8 profesionales. El CAID ha presentado una comunicación y tres paneles.
- Atributos de Calidad en la Relación Terapéutica. 8 horas de formación para el equipo completo.
- Cursos de ampliación de competencias individuales tras el estudio del potencial personal.

La **formación en competencias** de los/as profesionales se basa, por lo tanto, en la adquisición “al día” de conocimientos y habilidades en su función profesional e inherente al puesto de trabajo desarrollado.

El CAID realiza un Registro de la Actividad desarrollada por cada profesional, comparativamente a la “ratio” exigida por la Agencia Antidroga y comparativa a otros municipios.

Un Registro de Rendimiento a través de la “**Evaluación de Desempeño**” de cada profesional nos indica la participación del profesional en los Objetivos de la Organización, comprobando la alineación de sus metas con los objetivos del CAID (criterio 7).

La **Gestión del Conocimiento** a través del plan diseñado por el Grupo de Mejora (criterio 4e) a nivel de difusión interna del conocimiento marca una importante estrategia de equipo para la distribución de los aprendizajes que se van desarrollando dentro de la organización.

Destacamos el autoaprendizaje que se desarrolla entre los/las profesionales a través de reuniones monográficas sobre temas organizativos y/o profesionales, donde los/las participantes en congresos comunican conclusiones y comparten conocimientos.

### 3c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

El CAID ha creado una cultura que favorece la implicación de los/las profesionales en el desempeño y desarrollo de sus competencias. Especialmente desde la dirección del CAID y para el desarrollo de la implicación personal, se tiene en cuenta un factor crítico de éxito contemplado en el Plan Estratégico, que es la *potenciación de un alto empowerment* del personal. Así se ha delegado en cada profesional la propiedad y responsabilidad en la gestión de algún proceso que comporta:

- Adoptar la responsabilidad de la Misión del proceso
- Asegurar que el proceso se desarrolla como está diseñado
- Gestionar el registro de los indicadores de procesos y de rendimiento
- Gestionar la mejora continua de ese proceso
- Mantener el proceso documentado a través de las diversas pautas de la ficha

El trabajo en procesos para el logro de los objetivos comporta, como tarea fundamental, el *Trabajo en Equipo*; así, en el CAID existen diversos tipos de reuniones de equipos:

- Reunión General del CAID. Se desarrolla el 2º martes del mes y está dinamizada por el director del CAID.
- Reunión del Comité de Calidad. Cuatro reuniones al año con la presidencia del responsable de calidad.
- Grupos de mejora. Se forman a propuesta del Comité de Calidad. Tras la Autoevaluación desarrollada en febrero-marzo de 2009 y el análisis de las áreas de mejora sugeridas por D. Abelardo Rubio, los mismos profesionales se implican en la formación de Planes de Mejora, dividiéndose en los siguientes grupos de mejora:
  - Plan de Comunicación Interna y Motivación.
  - Plan de Gestión del Conocimiento.
  - Plan de Ahorro Energético y Gestión de Residuos Sanitarios.
  - Plan de Seguridad y Prevención de Riesgos ante Conductas Violentas.

Prácticamente el 100% de los/las profesionales participan en algún Grupo de Mejora.

- Reuniones Interfuncionales. Se realizan entre los diversos profesionales a nivel interdisciplinar que se coordinan en el tratamiento de un cliente: existe una primera reunión del proceso de establecimiento de Objetivos (sobre Diagnóstico y Plan de Tratamiento) y reuniones diversas a requerimiento del caso o de algún profesional. Estas reuniones coordinan la intervención multidisciplinar en la integridad de la persona cliente.
- Reuniones de procesos. Reunión quincenal donde el propietario del proceso, junto a los/las profesionales intervinientes, analizan los diversos subprocesos para su mejora.

La dirección del CAID fomenta la participación en conferencias, reuniones, actos a nivel municipal y extra-municipal de profesionales para el intercambio y adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo personal de sus profesionales.

### 3d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización

La gestión del CAID en su complejidad, sea por el tipo de trabajo, sea por la multidisciplinaridad de sus profesionales, exige una comunicación intensa a nivel interno y a nivel externo.

Tras la Autoevaluación se ha considerado importante formar el Grupo de Mejora de Plan de Comunicación Interna.

Así mismo, la **atención integral** al drogodependiente exige comunicarse con otros departamentos municipales y con otros recursos pertenecientes a la Red de la Agencia Antidroga de la Comunidad de Madrid.

El CAID desarrolla un Plan de Comunicación a nivel vertical y horizontal a través del siguiente **Sistema de Comunicación Interna**:

#### A. Comunicación vertical en el CAID

ACCION	FRECUENCIA	CANAL/MEDIO	RESPON-SABLE	USUARIOS RECEPTORES	INDICADORES	MEJORAS (Aportaciones que hace la Comisión)
ENTREGA DOCUMENTOS SGC (Sistema General de Calidad)	SEGÚN NECESIDAD	DOCUMENTO ESCRITO DE DISTRIBUCION	DIRECTOR RESPONSABLE DE CALIDAD	PROFESIONALES	ACUSE DE RECIBO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo documento o nota escrita debe estar firmada por su autor/a.</li> <li>• Dar feedback al resto del Equipo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• INFORME DE GESTION ANUAL Y CONSECUACION DE OBJETIVOS (año anterior)</li> <li>• PLANIFICACION AÑO</li> </ul>	<p>FEBRERO</p> <p>JULIO (1er. Seguimiento Objetivos)</p>	NOTA ESCRITA REUNION DE EQUIPO	DIRECTOR	EQUIPO DE PROFESIONALES	REALIZACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las reuniones de Equipo deben venir precedidas de una convocatoria por escrito, asegurando que llega a todos los receptores.</li> <li>• Es igualmente necesario realizar acta de las reuniones, o en otros casos recogida de los acuerdos o conclusiones, para lo que debe de existir un libro de Actas y/o de acuerdos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMUNICACIONES PROCESOS DEL MES</li> </ul>	MENSUAL (2ª semana de mes)	REUNION DE EQUIPO	DIRECTOR	EQUIPO PROFESIONALES	PARTICIPACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que se cumpla la frecuencia establecida para las reuniones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• INFORMACIONES DEL COMITÉ DE CALIDAD</li> <li>• INFORMAR Y ANALIZAR LA POLITICA ESTRATEGIA DE CALIDAD Y SU APLICACIÓN EN PLAN DE GESTION ANUAL</li> </ul>	BIMESTRAL	REUNION COMITÉ DE CALIDAD	RESPONSABLE DE CALIDAD	COMITÉ DE CALIDAD	PARTICIPACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité de Calidad debe de tener con suficiente antelación el documento que se va a discutir o analizar.</li> <li>• Feedback al resto del Equipo, estableciendo un tiempo (1 semana) para que se puedan hacer propuestas. Si fuera necesario convocar una Reunión de Equipo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• REUNION RELAMPAGO: INFORMACIONES EN FORM.- URGENTE O DECISIONES</li> </ul>	SEGÚN NECESIDAD	REUNION DE EQUIPO, NOTA DIVULGATIVA, MOV. ENTRADA Y SALIDA	DIRECTOR	EQUIPO	REALIZACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
CONSULTAS, SUGERENCIAS	SEGÚN CASO	VIA ORAL DESPACHOS PERSONALES	CADA PROFESIONAL	DIRECTOR	SUGERENCIAS REALIZADAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

B. Referida a la comunicación horizontal:

ACCION	FRECUENCIA	CANAL/MEDIO	RESPONSABLE	USUARIOS RECEPTORES	INDICADORES	MEJORAS
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PACIENTE EVALUADO	± 15 DÍAS DE INICIADA EVALUACIÓN	REUNIONES INTERFUNCIONALES	TRABAJADOR SOCIAL DEL CASO	PROFESIONALES INTERVINIENTES	REALIZACION EN 15 DIAS DE INICIO DE EVALUACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro informático cierre Evaluación de los profesionales.</li> <li>Definir el rol del profesional responsable de caso.</li> <li>Planificar las reuniones de forma realista, evitando que se convierta en una carga excesiva para los profesionales.</li> <li>Facilitar en el grupo la crítica constructiva.</li> </ul>
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN DE CASOS	MENSUAL Y A DEMANDA SEGÚN NECESIDAD	REUNIONES INTERFUNCIONALES	RESPONSABLE DE CASO	PROFESIONALES INTERVINIENTES	REALIZACION	
GRUPOS DE MEJORA	SEGÚN PLANIFICACION	REUNION CORREO	RESPONSABLE CONSEJO	GRUPO VOLUNTARIO	FUNCIONAMIENTO	
SEGUIMIENTO INDICADORES DEL PROCESO	QUINCENAL O MENSUAL	REUNION DE PROCESOS	RESPONSABLE DE PROCESO	INTERVINIENTES PROCESO	CAMBIOS DE MEJORA DOCUMENTACION, FICHA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer seguimiento y evaluación de los cambios acordados.</li> <li>Ajustar estos cambios a la realidad, y no al contrario.</li> </ul>
ASUNTOS DE GESTION DEL PERSONAL	A DEMANDA SEGÚN NECESIDAD	CORREO ELECTRÓNICO VIA ESCRITA TELEFONO	SEGÚN CASO	SEGÚN CASO	REALIZACION	
COMUNICACIÓN INTERMUNICIPAL	BIMESTRAL	REUNION	RED DE SALUD INTERMUNICIPAL COORDINADORES MUNICIPALES	REALIZACION	DIALOGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay feedback hacia el Equipo.</li> </ul>

**Tabla sobre el Plan de Comunicación del CAID.**

Este Sistema de Comunicación Interna promovido desde 1d y gestionando por el Grupo de Mejora está potenciando la motivación hacia el “trabajo en equipo” como única herramienta para trabajar en el CAID con éxito para la obtención de los resultados esperados.

### 3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

El Plan Estratégico del CAID contempla en el 3er. objetivo estratégico la **satisfacción del personal** como condición para que los/las profesionales puedan desarrollar y controlar los procesos que, a su vez, producirán buenos resultados del servicio y mayor satisfacción para nuestros/as clientes.

Pensamos que tanto la estructura organizativa por procesos, donde cada profesional se siente “director de algo” al ser propietario/a de algún proceso, como la cultura de CALIDAD instaurada en la organización, fomentan la motivación de sus profesionales, así como potencian un alto empowerment.

Cada dos años se realiza una “Encuesta de satisfacción del/la profesional”.

Los puntos de la encuesta se refieren a los reseñados en el Plan Estratégico sobre satisfacción del personal, a saber:

1. Organización del trabajo.
2. Formación.
3. Empowerment.
4. Reconocimiento personal.
5. Clima laboral.
6. Satisfacción global.

En 2009 se ha realizado la 2ª Evaluación, cuyos resultados han servido también como actividad de aprendizaje, especialmente en el aspecto del eje liderazgo-personas y resultados en las personas (1a, 1d, 3, 7a, 7b) y en especial en el Sistema de Comunicación Interna Vertical y Comunicación Personal Horizontal (3d).

En 7a se muestran los resultados.