

DOCUMENTOS TÉCNICOS
políticas y regulación

Políticas y Regulación

THS/EV - 2005/008

CURSO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LABORATORIOS

Módulo 4: Organización
de los recursos humanos

Área de Tecnología y Prestación
de Servicios de Salud

Medicamentos Esenciales,
Vacunas y Tecnologías en Salud



**Organización
Panamericana
de la Salud**



Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

*Curso de
Gestión de Calidad
para Laboratorios*

*Módulo 4
Organización de los
recursos humanos*

Washington D.C., 2005

**Tecnología y Prestación de Servicios de Salud (THS)
Medicamentos Esenciales, Vacunas y Tecnologías en Salud (EV)**



**Organización
Panamericana
de la Salud**



*Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud*

INDICE

ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Objetivos de aprendizaje

4.1- Proceso de selección y capacitación del personal.

4.2- Diseño del programa de capacitación.

4.3- Evaluación de la competencia y capacitación continua.

4.4- Evaluación externa del desempeño.

4.5- Trabajo en equipo.

4.6- Plan de acción.

MÓDULO 4

ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Se ha visto que un sistema de calidad requiere de un equipo humano con la experiencia y competencia necesarias para asumir las distintas responsabilidades que se les asigne. Por este motivo el programa de educación y capacitación de un laboratorio debe abarcar todos los elementos del proceso de organización de recursos humanos –desde la contratación hasta la certificación–, incluyendo la documentación pertinente.

El programa de capacitación que se presenta en este módulo está diseñado para dotar al personal con las habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar las tareas asignadas, utilizando como base los procedimientos operativos estándar y documentos relacionados. Este programa permite medir tanto la capacitación en sí misma, como las competencias y aptitudes de los empleados mediante criterios predeterminados.

Un sistema de calidad implica un cambio en el desempeño de todo el personal y, lo que es aún más importante, no puede darse sino dentro de una profunda transformación cultural que reconozca la relevancia de los recursos humanos para la organización.

Objetivos de aprendizaje

- Comprender por qué se requiere de una fuerza laboral bien entrenada para obtener productos o servicios de calidad.
- Reconocer los beneficios de trabajar en equipo dentro de un sistema de calidad.
- Definir un proceso para la selección del personal, estableciendo los perfiles para los distintos cargos.
- Reconocer los requisitos de un programa integral de capacitación para todo el personal, en un sistema de calidad.
- Diseñar un programa de educación y capacitación apropiado para su laboratorio.
- Planificar fases de evaluación para el programa diseñado.
- Diseñar un programa para la evaluación de la competencia y capacitación continua del personal.

4.1 PROCESO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

El recurso humano es el activo más importante que posee un laboratorio. Se debe asignar el tiempo suficiente para un manejo efectivo de tan importante recurso. La política de selección, capacitación y evaluación del recurso humano debe garantizar la existencia de un equipo humano calificado, motivado y con la formación y experiencia necesarias para responder satisfactoriamente a la responsabilidad asignada.

El proceso completo de selección, capacitación y evaluación del personal consta de varias etapas:

- a) Selección y contratación.
- b) Capacitación:
 1. orientación.
 2. capacitación.
 3. certificación de la capacitación.
 4. autorización del empleado.
- c) Evaluación.

A. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

En la etapa de selección y contratación se debe determinar claramente qué tipo de personas se necesitan para los distintos cargos y proceder a seleccionar el nuevo personal.

Para ello es preciso contar con una descripción de las funciones de cada puesto de trabajo, que establezca también la experiencia y calificaciones mínimas requeridas, lo que conforma el “perfil del cargo”.

El perfil del cargo no es otra cosa que un listado de las condiciones requeridas para el personal que cubrirá cada puesto de trabajo y puede incluir aptitudes conceptuales (requisitos académicos, capacidad analítica), operativas (experiencia, habilidades prácticas) y/o sociales (liderazgo, sociabilidad). Este listado puede ser tan amplio como se requiera, de acuerdo a las características que se consideren oportunas, en función del puesto de trabajo.

Es importante que el perfil del cargo contenga los niveles de interrelación entre miembros del equipo y los niveles de jefatura. Los perfiles y las condiciones de trabajo deben ser parte integral de un Manual de Personal que contenga asimismo procedimientos para solicitar ausencias, vacaciones, incentivos, procesos para promoción, etc. y/o los acuerdos con el Sindicato si este representa al personal.

Etapas de selección

Las etapas de una selección de personal comprenden:

- Convocatoria abierta para atraer personal calificado
- Preselección: Revisión de requisitos en el expediente (documentos pedidos en la convocatoria) y la utilización de un formato estandarizado para evaluar los mismos.
- Presentación de quienes cumplen requisitos a los supervisores.
- Selección:
 - Calificación de los expedientes por el equipo de Recursos Humanos y/o un equipo de selección de personal.
 - Calificación mediante entrevista utilizando un mismo cuestionario.
 - Entrevista con Recursos humanos.
 - Entrevista con jefe de departamento.
 - Entrevista con otros gerentes.
- Escoger el candidato más adecuado.

Normalmente el proceso de selección de personal se inicia en el área de recursos humanos, donde se realiza el primer tamiz a los candidatos; luego se los envía con el jefe respectivo para una primera evaluación. Antes de terminar la selección, y dependiendo de la organización, pueden celebrarse entrevistas con los jefes de otras áreas.

Concluidas estas etapas se escoge al candidato más adecuado y se procede a su contratación.

Actividad 1

Su laboratorio busca un nuevo técnico de laboratorio. Defina los requisitos y elementos más importantes del perfil requerido para este cargo.

Requisitos para calificar:

- Educación.
- Experiencia.
- Certificados.
- Conocimiento de idiomas.
- Capacidad de razonamiento.
- Otros antecedentes o conocimientos.
- Requisitos físicos.

Podemos citar como ejemplos:

Ejemplo 1:

Especialidad: Profesional Técnico para el Laboratorio de Referencia Nacional de Retrovirus	
Educación: Universitaria	Requisito académico: Licenciatura
Perfil del cargo <ol style="list-style-type: none">1. Bioquímico, Tecnólogo Médico o Químico Farmacéutico.2. Experiencia laboral mínima de 4 años.3. Edad: Sin restricciones.4. Salud: Vacunación al día.5. Conocimientos teórico-práctico demostrables en Inmunología y Biología Molecular, especialmente en técnicas serológicas y PCR.6. Se dará preferencia a postulantes con experiencia laboral en el área de la Virología o Microbiología, en bioestadísticas, investigación de brotes, docencia, salud pública, diseño de proyectos de investigación o de inversión y con publicaciones técnicas en el área.7. Capacidad para interrelacionarse y atender diversos usuarios del sector salud.8. Capacidad para trabajar en grupos o equipos multidisciplinarios.9. Conocimientos teórico-práctico en programas computacionales a nivel usuario: Word, Excel, Access, PowerPoint y sistemas de información para laboratorio.10. Conocimientos teórico-práctico en gestión de calidad en laboratorio clínico: Norma ISO15189.11. Conocimientos de Inglés técnico.12. Conocimiento del estatuto administrativo .	
Funciones <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar las siguientes técnicas analíticas: ELISA, IFA, LIA, Fraccionamiento de Sangre, Separación de PBMC, Electroforesis de geles de agarosa y poliacrilamida, PCR.• Participar en todas las actividades técnicas (etapas preanalítica, analítica y postanalítica) involucradas en la realización del algoritmo analítico para el diagnóstico confirmatorio de la infección por VIH/SIDA.• Realizar las técnicas ELISA, IFA y LIA.• Atender de diversos clientes o usuarios del sector salud (Ministerio de Salud, Servicios de Salud, Hospitales, Clínicas, laboratorios clínicos, médicos, pacientes).• Participar en comisiones y grupos de trabajo técnico para la evaluación e implementación de nuevas técnicas, el diseño de proyectos de investigación y la canalización de recursos.• Manejar PC, programas computacionales y bases de datos informáticas.• Participar en programa de aseguramiento de la calidad en el laboratorio de retrovirus.	

Ejemplo 2:

Especialidad: Auxiliar de Laboratorio de Cultivos Celulares	
Educación: media completa	Requisito académico: N/A
Perfil del cargo <ol style="list-style-type: none">1. Salud: Compatible con el cargo, Vacunación al día.2. Edad: Sin restricciones.3. Experiencia: No indispensable.	
Funciones <ul style="list-style-type: none">• Lavado de material para cultivos celulares.• Preparación de material para cultivos celulares.• Esterilización de material (estufa y autoclave).• Aseo de las áreas de preparación de medios, esterilización y área laboratorio.• Responsabilidades propias del laboratorio.	

Ejemplo 3:

Especialidad: Técnico para Toma de muestra.	
Educación: media completa	Requisito académico: N/A
Perfil del cargo <ol style="list-style-type: none">1. Educación: Técnico superior o medio en laboratorio clínico, Auxiliar de enfermería.2. Salud: Compatible con el cargo, Vacunación al día.3. Edad: Sin restricciones.4. Experiencia laboral de 1 año con habilidad en el manejo de paciente y en la toma de muestras biológicas.5. Conocimiento básico de computación.6. Capacidad para realizar trabajo en grupos o equipos multidisciplinarios.7. Experiencia: No indispensable.	
Funciones <ul style="list-style-type: none">• Realizar la recepción de pacientes, verificar las órdenes de pruebas de laboratorio y verificar en la computadora el registro del paciente.• Preparar al paciente para la toma de la(s) muestra(s), entregándole la confianza e información necesaria. En caso necesario, pedir al paciente el consentimiento informado para la toma de la muestra en forma escrita.• Preparar y organizar el material necesario para la toma de muestra y para cada análisis que se requiere, siguiendo los procedimientos establecidos para cada tipo de análisis y tipo de muestra.• Extraer muestras biológicas con habilidad y siguiendo los procedimientos establecidos en la Institución. Las muestras a tomar son: a) sangre (venipuntura, punción dactilar); b) tejido (biopsia); c) secreciones: vaginal, uretral, bronquial, óticas, lesiones cutáneas, etc.• Manipular y almacenar correctamente la muestra tomada de acuerdo a los procedimientos establecidos bajo normas de bioseguridad, hasta el momento de entrega de éstas al encargado de distribución de muestras a los laboratorios respectivos.• Despachar al paciente con todas las informaciones necesarias (por ejemplo, en caso necesario, indicar las precauciones necesarias después de la toma de muestra, fecha de entrega de resultado, etc.).• Entregar las muestras al encargado de distribución de las muestras, en forma ordenada y con todas las informaciones necesarias (orden de análisis del médico solicitante, copia de registro del paciente con tipo de análisis a realizar, código).• Identificar las necesidades de inventario de materiales necesarios para el área de toma de muestra y solicitar al almacén los requerimientos con anticipación.• En caso de brotes de enfermedades u otros tipos de trabajos especiales de campo que sea necesaria la participación del Centro/Laboratorio, tener la disponibilidad del tiempo para movilizarse <i>in situ</i> y participar en la toma de muestras.	

Para asegurar un proceso de selección abierto y transparente se deben evaluar los currículos recibidos de manera consistente y sistematizada. Un formato que puede modificarse de acuerdo al perfil es el siguiente:

Matriz de Chequeo de currícula
 Nombre del solicitante:
 Fecha:..... Puesto al que opta:.....
 Nombre del responsable de la revisión:.....

Aspectos a Evaluar		Resultados	
Contenido			
Datos Generales	Completos		Incompletos
	5 puntos		-5 puntos
Experiencia Laboral pertinente al puesto en los últimos 3 empleos	SI		NO
	20 puntos		- 20
Educación requerida	30 puntos		-30
Certificación	10 puntos		-10
Conocimiento de idiomas	25 puntos		-25
Competencias en el uso de técnicas y equipos de laboratorio	10 puntos		-10
Competencias en sistemas de cómputo	Abajo del rango		Rango
Historia Salarial			Arriba del Rango
Capacitaciones			

Se deberán hacer las mismas preguntas a todos los entrevistados para poder comparar las respuestas entre los finalistas. Por ejemplo:

1. ¿Qué lo ha motivado a aplicar a este puesto?
2. ¿En qué forma considera usted que su formación académica y/o sus estudios contribuirán a la ejecución exitosa del puesto al que aplica?
3. ¿Cuáles son las responsabilidades actuales en el último o actual puesto desempeñado?
4. ¿Cuál considera usted ha sido su mayor aporte profesional en términos de creatividad e iniciativa demostrada?
5. ¿Cuáles son sus metas profesionales a corto y largo plazo?
6. ¿Cuáles han sido sus dificultades y/o satisfacciones en términos de relacionamiento con su supervisor y/o compañeros de trabajo?

B. CAPACITACIÓN

En un sistema de calidad se debe asegurar que los procesos y procedimientos serán ejecutados de una manera estándar y predecible. Por ello la capacitación debe permitir al empleado desempeñarse en sus tareas de modo constante y mensurable. A su vez la capacitación debe ser evaluada mediante pruebas de competencia que pueden ser escritas o a través de entrevistas, observación directa, etc. Se utilizan los Procedimientos Operativos Estándar (POEs) para enseñar cómo se hace una tarea y, finalmente, se evalúa la competencia para seguir con rigurosidad los distintos

procedimientos. Ello garantiza la reproducibilidad de los procesos y procedimientos en un laboratorio.

Beneficios de la capacitación

Entre otras ventajas, la capacitación genera empleados competentes y productivos que permanentemente perfeccionan sus conocimientos, al mismo tiempo que aprenden e implementan las buenas prácticas de laboratorio y medidas de seguridad.

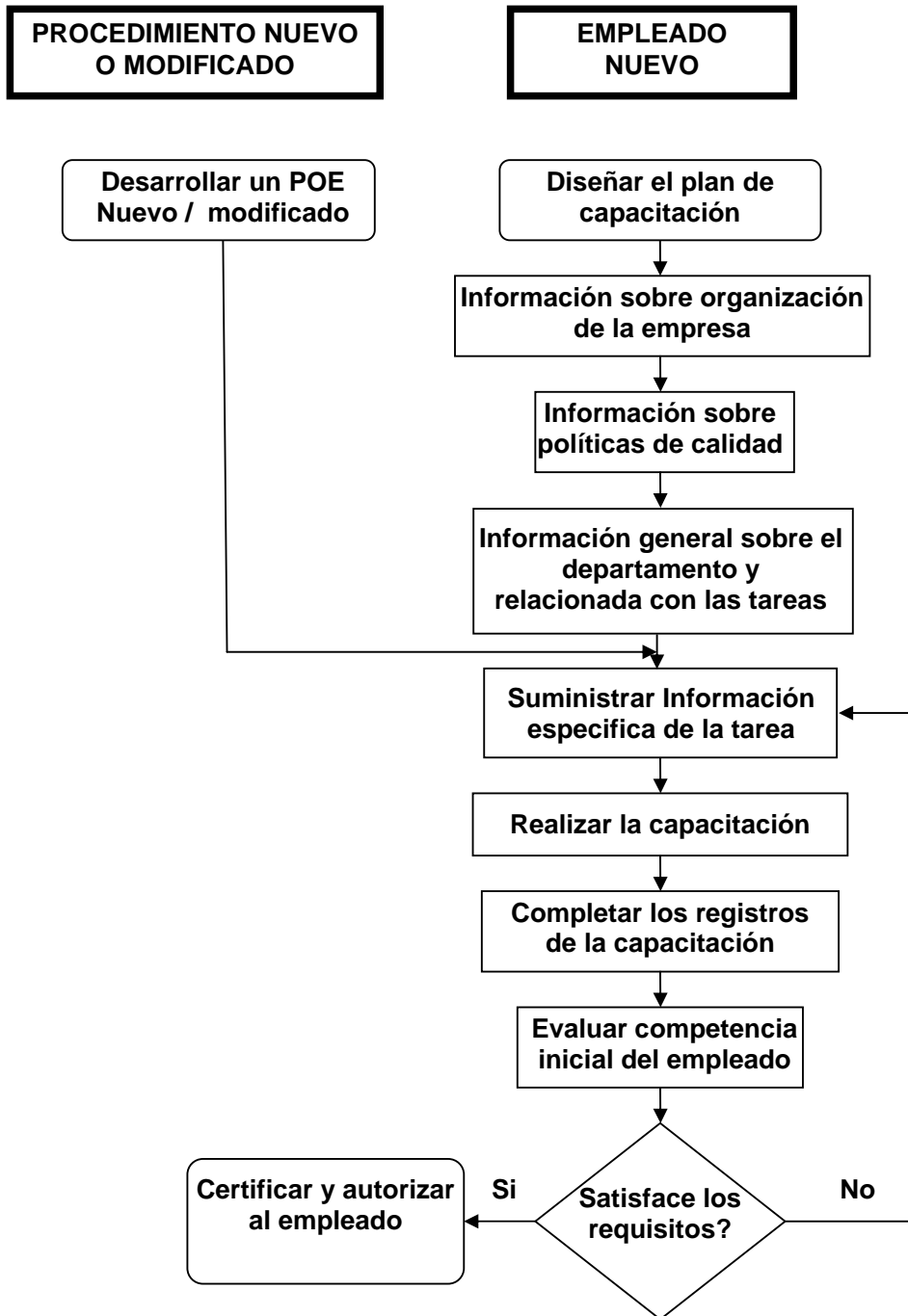
La capacitación transforma las buenas intenciones del personal en buenos resultados, lo que se traduce en una disminución en las variaciones de los procesos y, por consiguiente, en una mayor calidad de los productos y servicios. Como es fácil advertir, los beneficios de la capacitación superan ampliamente sus costos.

Sin embargo, no sólo se emplea la capacitación para disponer de personal competente y motivado sino que tiene otros fines, como pueden ser:

- Documentar la asistencia y efectividad de la capacitación con exámenes previos y posteriores al mismo para cumplir con las exigencias de un sistema de calidad.
- Evaluar el grado de competencia observando al empleado e interrogándolo sobre sus tareas en las auditorías.
- Actualizar los conocimientos con cursos de determinada frecuencia y siempre que se modifique un proceso, procedimiento o control.
- Dictar cursos especiales de recapacitación (medidas correctivas) para los empleados que cometan errores en una etapa crítica de su tarea.

A continuación se presenta un ejemplo de diagrama de flujo para el proceso de capacitación del personal.

CAPACITACION DEL PERSONAL



1. Orientación

Una vez que se ha elegido el candidato comienza la fase de orientación, que comprende las siguientes etapas:

- Presentación de la Organización.
- Presentación de la Política de Calidad.
- Presentación del Departamento.
- Definición del Trabajo Específico.
- Definición de las líneas de mando dentro del equipo.

Durante ellas se informa al nuevo contratado sobre la estructura y políticas de la organización, el sistema de calidad adoptado, el departamento al que será asignado y sus actividades específicas. Si bien es frecuente que esta responsabilidad recaiga en el área de recursos humanos, cada organización tiene sus propios procedimientos.

Actividad 2

Elabore la documentación necesaria para la orientación inicial de un nuevo técnico que ingresa al laboratorio. Detalle la información básica para su laboratorio e individualice la documentación en función de su organización, región, país y conformación de la red nacional de laboratorios. Asimismo asegúrese que el nuevo técnico conozca las reglas institucionales de comportamiento, horario, vestuario, sus derechos, proceso de pago, etc.

Realice el mismo ejercicio con todo el personal identificado en la actividad anterior, prestando atención a las distintas necesidades de las diferentes categorías.

2. Capacitación

Una vez completado el período de orientación, y para garantizar la competencia requerida en un sistema de calidad, se debe brindar al empleado una capacitación adecuada al cargo específico que ocupará.

Esta responsabilidad corresponde al jefe del área en cuestión, quien suele utilizar personal previamente capacitado y en funciones para la capacitación del nuevo técnico.

Esta etapa comprende la fase de instrucción teórica en las tareas específicas de su cargo a través de los POEs y documentos adicionales, y el desarrollo práctico de las mismas.

3. Certificación de la capacitación

- Proceso interno para demostrar la competencia de un empleado para ejecutar las tareas asignadas.
- Se enfoca en la persona.
Además de los exámenes durante la capacitación, el personal debe demostrar su competencia a través de exámenes teóricos y la ejecución de las tareas en que fue capacitado.

La evaluación de la competencia incluirá:

- Observación directa de la ejecución de las tareas. Por ejemplo:
 - Recepción y trato del paciente.
 - Manejo de muestras.
 - Rotulado.
 - Procesamiento de la muestra.
 - Ensayos de control.
 - Mantenimiento del instrumental.

- También incluirá:
 - Observación de los registros realizados por el técnico durante su capacitación.
 - Exámenes sobre conocimiento e interpretación de los POEs.
 - El cumplimiento de las normas de calidad y de bioseguridad.
 - El registro de las calibraciones y controles internos.
 - Comprobación de la competencia con muestras ciegas.

Una vez que ha concluido la capacitación, los empleados deben ser certificados. La certificación es el proceso que permite verificar y documentar que se ha completado la capacitación, ha concluido la evaluación del desempeño y que el empleado está capacitado para ejecutar las tareas para las que fue preparado.

Debe existir un registro de la capacitación y de las pruebas de evaluación que demuestren la competencia adquirida de cada empleado –que se debe archivar en el departamento donde trabaja y debe contener determinados datos de su capacitación, que son:

- a) el nombre del empleado o número de identificación.
- b) el nombre del departamento a que pertenece.
- c) los temas o las áreas de enseñanza en los que se aprobó la capacitación.
- d) los resultados de la evaluación.
- e) el nombre del instructor.
- f) la fecha en que concluyó la capacitación.
- g) las firmas del instructor y el empleado.

Un modelo de Formulario para el Registro para la capacitación puede ser el siguiente:

FORMULARIO REGISTRO DE CAPACITACION

REGISTRO DE CAPACITACION			
Departamento		Tarea	
Nombre empleado		Ficha N°	
Área de Capacitación	Fecha Completado	Iniciales Instructor	Iniciales Empleado
CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION			
Orientación, Políticas			
Organización			
Visita Instalaciones			
Seguridad básica			
CONOCIMIENTO DE CALIDAD			
GMP / Control de Procesos			
Organización del sistema de calidad			
Servicio al cliente			
CONOCIMIENTO DEL DEPARTAMENTO			
Visita del área			
Vestimenta			
Organización			
Reglas y políticas			
Programa de capacitación			
Tareas generales del departamento			
Tareas: especiales (POEs)			
ACTIVIDADES A REALIZAR			
1.			
2.			
3.			
4.			
EL EMPLEADO HA COMPLETADO LOS REQUERIMIENTOS LISTADOS EN ESTE FORMULARIO			
Cargo	Nombre	Firma	Fecha
Empleado			
Instructor			
Supervisor			

El ciclo estudiado –orientación, capacitación y evaluación– deberá repetirse con los empleados que no demuestren las competencias requeridas y, si el problema persistiere, será necesario evaluar y revisar la metodología y contenido de la capacitación. Se recomienda que este proceso deberá llevarse a cabo de manera sistemática cada seis meses o cada año y/o al realizar algún cambio de equipo de laboratorio y/o de flujo de trabajo para asegurarse que todo el personal cumple con los requerimientos de calidad y los POEs.

Actividad 3

¿Qué tipo de evidencia se requiere para que un miembro del personal demuestre su competencia y aptitudes? ¿Qué constituye evidencia?

Determine cómo evaluaría usted la competencia y aptitudes de los siguientes cargos:

- a) Recepcionista.
- b) Técnico extraccionista de muestras de sangre.
- c) Técnico o profesional del laboratorio analítico.
- d) Personal administrativo.

Una respuesta aceptable consiste en señalar que los diferentes puestos tendrán distintos –y específicos– criterios de evaluación. Por ejemplo, el cargo de recepcionista será evaluado mediante criterios de medición tales como la observación de la recepción de pacientes, la validación de formularios completados, etc. Por su parte, los criterios apropiados para el personal de laboratorio analítico tendrán que ver con la ejecución de técnicas analíticas y el seguimiento preciso de los distintos procedimientos y la documentación de las calibraciones y controles internos con sus medidas correctivas correspondientes.

4.2 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El programa de capacitación debe estar planificado y tener la asignación de recursos suficientes para su implementación. Se debe resaltar que el desarrollo de la capacitación del personal debe ser una actividad permanente, por lo que el programa está siempre sujeto a evaluación para su mejoramiento continuo. El programa de capacitación se lleva a cabo a través de un proceso que, como cualquier otro de la organización, tiene incorporados sus procedimientos operativos estándar.

Por último, la elaboración de un programa de capacitación debe involucrar tres etapas fundamentales:

- a) análisis de las necesidades.
- b) diseño y desarrollo.
- c) evaluación del programa.

Análisis de las necesidades

Para cada puesto de trabajo se requiere un análisis de lo que se necesita en términos de conocimientos y habilidades, además de lo que se requiere para la actualización regular y la capacitación permanente. Es importante que las metas propuestas para cada cargo –o individuo– sean alcanzables y que la capacitación esté orientada a posibilitar que los empleados logren sus objetivos.

Actividad 4

¿Qué conocimientos y habilidades requiere el personal del área de extracción de muestras de sangre de un laboratorio?

Una respuesta correcta debería incluir habilidades técnicas (necesarias para la extracción de sangre), interpersonales (calidad del servicio brindado al paciente) y administrativas (manejo de registros, etiquetas).

En relación a las habilidades técnicas, el personal del área de extracción de muestras deberá ser capaz de realizar la venipuntura del paciente sin traumatismos, lo que supone una extracción no dolorosa, elección de calibre de aguja apropiado y asepsia correcta. También deberá estar capacitado para realizar la recolección de sangre, obteniendo muestras para los análisis con una correcta identificación de los tubos.

Asimismo, antes de realizar la extracción de sangre debe tener pleno conocimiento de POE o POEs relacionados sobre la extracción de sangre. Entre estos conocimientos podemos mencionar:

- Material que se necesita para la extracción (sin o con aditivo, el uso o no de anticoagulante, que tipo de anticoagulante).
- El manejo de los casos en que debe suspenderse la extracción debido a síntomas del paciente, mal acceso o fino calibre de las venas.
- El correcto etiquetado o identificación de la muestra y su necesaria revisión antes de que pase al área analítica.
- El tiempo del que se dispone para enviar las muestras extraídas al área analítica y el modo de completar los registros en tiempo y forma.
- Normas de bioseguridad en cada etapa del desarrollo del trabajo tales como la eliminación de desechos y de elementos corto punzantes.

Para terminar el personal del área de extracción deberá recibir capacitación para sostener relaciones profesionales con los pacientes, guardando la ética y manteniendo un trato cordial y respetuoso. También puede ser necesario tener el conocimiento en la reglamentación nacional respecto a los derechos de los pacientes y explicar el consentimiento informado cuando se requiera.

Continuamente se deberá informar al personal por escrito de cambios de políticas nacionales. Si fuese necesario, llevar a cabo una reunión de todo el equipo para informarles de las consecuencias prácticas de dicha política y capacitarles más a fondo.

Actividad 5

Realice el mismo ejercicio de la actividad 4, pero esta vez referido a los empleados de cada nivel de la organización.

Para dar una idea tomemos un empleado en un laboratorio, por ejemplo el responsable del área de procesamiento analítico de las muestras.

El responsable del área de procesamiento analítico de las muestras debe:

- Conocer los POEs a seguir para la ejecución de cada uno de los exámenes.

- Involucrarse en el plan de capacitación para el personal nuevo que ingresa al área.
- Involucrarse en la evaluación de competencia del personal a su cargo o de la red de laboratorios bajo su supervisión.
- Conocer como controlar los cambios de documentos, fundamentalmente los POEs.
- Conocer como realizar la calificación de instalación y operacional, y la certificación de funcionamiento de los equipos.
- Estar atento a la programación de calibración y mantenimiento de equipos.
- Supervisar permanente de todas las actividades, especialmente en lo que hace al llenado de los registros correspondientes a cada POE.
- Mantener lazos de comunicación permanente con los componentes de la red de laboratorios.
- Cuidar las condiciones ambientales y de bioseguridad del área.
- Conocer el plan de contingencia para sucesos imprevistos como el corte de energía eléctrica, incendio, etc.
- Mantener al día los registros de notificación de casos.
- Tener actualizado el análisis estadístico de los datos.
- Realizar la entrega de muestras para la evaluación externa del desempeño de la red, de acuerdo a las normas establecidas en el servicio para la garantía de calidad de los resultados y al POE correspondiente.
- Conocer los estudios de costo de las actividades a su cargo.
- Conocer los elementos fundamentales de bioestadística.

Diseño y desarrollo

El desarrollo del programa requiere de una Guía de Capacitación que detalle cada proceso y procedimientos a incluir en la misma.

Considerada en sí misma, la Guía de Capacitación es un procedimiento para capacitar al personal en un tema específico, que contiene indicaciones para el instructor sobre:

- El plan de capacitación - qué necesita conocer el empleado para ejecutar correctamente el trabajo, cual será el método para capacitarlo y evaluarlo.
- El contenido de la capacitación - el procedimiento que indica cómo se debe realizar la capacitación -

A continuación se presenta un modelo para su diseño:

GUÍA DE CAPACITACIÓN

GUÍA DE CAPACITACIÓN			
Procedimiento / Programa		Nº	
		Página	
PLAN DE CAPACITACIÓN			
Objetivo		Documentación de referencia	
Método de capacitación		Evaluación de desempeño	
CONTENIDO DE CAPACITACIÓN			
Etapa	Contenido		
1. OBJETIVO			
2. ALCANCE			
3. PROCEDIMIENTO			
4. REFERENCIAS			
5. DEFINICIONES			
6. MEDICIONES Y REGISTROS			
7. ANEXOS			
REDACTADO POR		REVISADO POR	APROBADO POR
FECHA REDACCIÓN		FECHA REVISIÓN	FECHA APROBACIÓN
VERSIÓN ORIGINAL	FECHA VIGENCIA	REVISIÓN Nº	FECHA DE VIGENCIA

La Guía de Capacitación puede incorporar material adicional como audiovisuales, manuales de referencia, prospectos de proveedores y listas de verificación.

Al definir las necesidades para la capacitación se debe pensar en el lugar más apropiado para su realización que, en la medida de lo posible, será el lugar de trabajo (por ejemplo, para desarrollar habilidades técnicas). La utilización de este espacio tiene la ventaja de permitir al personal que aplique esas nuevas habilidades inmediatamente. Sin embargo, algunos aspectos específicos de la capacitación requieren un curso más formal, con la incorporación de exámenes escritos y verificaciones. En ese caso es más adecuado utilizar espacios acondicionados para tal propósito.

Finalmente, es necesario establecer un calendario bien organizado a fin de que la capacitación no interfiera con el flujo normal de trabajo. Para diseñar el calendario se debe tener en cuenta la disponibilidad de instructores, espacios y equipos, los recursos que se van a utilizar y el número de empleados a capacitar.

Actividad 6

Determine cuáles de los conocimientos y habilidades identificados anteriormente (actividades 4 y 5) pueden aprenderse en el lugar de trabajo y cuáles necesitan de una enseñanza más formal. ¿Cuáles razones justifican su respuesta?

En la actividad 4, donde nos referimos al personal del área de extracción de muestras de sangre, prácticamente todos los conocimientos y habilidades pueden adquirirse en el lugar de trabajo con la adecuada orientación y explicación del instructor. Una enseñanza más formal se requiere, en cambio, cuando el técnico se instruye en los POEs específicos del área u otros documentos.

En el ejemplo del responsable del área de procesamiento analítico de muestras, se necesita una enseñanza más formal para las siguientes actividades:

- POEs para ejecución de cada uno de los exámenes.
- Requisitos mínimos para la expedición de los resultados de los exámenes y conocimiento del intervalo válido de los resultados y los valores de alerta y críticos.
- Condiciones de almacenamiento de las muestras, tiempo de traslado para el área analítica, etc.
- POEs de criterios de aceptación y rechazo de muestras de acuerdo a cada causa.
- Plan de capacitación para el personal nuevo que ingresa al área.
- Cambios de documentos (fundamentalmente los POEs).
- Conocer cómo realizar: la calificación de la instalación, operación, y la certificación de funcionamiento de los equipos.
- Programación de calibración y mantenimiento de equipos.
- POE para los programas de evaluación externa del desempeño de la red.
- POE para la notificación de casos y la confidencialidad debida.
- POE para el uso e ingreso de datos en el sistema de información.
- Condiciones ambientales y de bioseguridad de las áreas.
- Plan de contingencia para sucesos imprevistos como el corte de la energía eléctrica, incendio, accidentes laborales, desastres naturales (inundación, terremoto, huracán, etc.).

Evaluación del programa de capacitación

El programa de capacitación requiere monitoreo constante y evaluación regular para asegurar que alcance sus objetivos y contribuya al mejoramiento del sistema de calidad. Los objetivos principales del programa de capacitación conducen a garantizar que el personal sea informado sobre sus tareas y tenga la competencia necesaria para realizarlas correctamente. Para la evaluación del programa de capacitación se puede disponer de los siguientes medios:

- Encuestas de satisfacción por parte del personal en relación al logro de objetivos, al sistema de enseñanza y a los instructores.
- Resultados de la evaluación de la competencia.

- Desempeño del personal en el sitio de trabajo con la ayuda de los registros e informes realizados.
- Encuestas puntuales con los usuarios del laboratorio para examinar si ellos perciben que el personal cumple con sus funciones de manera competente y que ellos como usuarios están satisfechos de su interacción con el laboratorio.

Actividad 7

Redacte un programa capacitación para el personal del área de extracción de muestras de sangre de su laboratorio. Se deben tener en cuenta todos los factores relevantes para que los empleados tomen conciencia de su responsabilidad, tanto con los clientes externos (pacientes) como internos (el resto del personal).

A continuación se brinda un ejemplo de un programa de capacitación utilizando la Guía de capacitación:

GUIA DE CAPACITACIÓN		
Procedimiento: Extracción de muestras de sangre		No. Página
Programa de Capacitación		
Objetivo Capacitar al personal del área de toma de muestras para realizar el procedimiento.	Documentación de Referencia POE de Guía de Capacitación. POE Toma de muestra de sangre.	
Método de capacitación En el lugar de trabajo con la asistencia del instructor.	Evaluación de la competencia Se realizará luego de tres meses de capacitación con el jefe del área de extracciones y un técnico de experiencia.	
Contenido de la capacitación		
Concepto	Contenido	
Objetivo	Que el personal sea capaz de realizar la toma de muestras de sangre de acuerdo con lo indicado en el POE.	
Alcance	Técnico que trabaja en la toma de muestras de sangre.	
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el laboratorio y sus funciones. • Entregar al técnico los POEs correspondientes y bibliografía complementaria. • Discutir los documentos con el instructor. • Enseñar la técnica correcta para realizar la actividad: uso de protección (guantes y bata), preparación de materiales (jeringa o vacutainer, ligadura del brazo, materiales de asepsia, tubo identificado), preparación del paciente, asepsia, venipuntura, recolección, identificación y etiquetado de muestras, manipulación, almacenamiento y traslado al área de procesamiento analítico. Decisiones a tomar cuando se presenten dificultades en la extracción. Trato con el paciente. Cuidado del paciente luego de la extracción. • Explicar la importancia de llenar correctamente los registros y la verificación de la muestra antes de su traslado a procesamiento analítico. Explicar el tiempo del que se dispone para el traslado y el porqué del mismo. • Aplicación de Normas de bioseguridad relacionadas con el procedimiento • Evaluación teórica (examen escrito) y práctica (observación directa en el lugar de trabajo). • Reunión formal con el jefe del área y personal capacitado para presentar los resultados e informar los aspectos que se deben reforzar. 	

4.3 EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA y CAPACITACIÓN CONTINUA

En forma periódica –en general una vez al año– se realiza la reevaluación de la competencia, que compara las actividades del empleado con lo requerido por el perfil del cargo. Debe ser documentada y servir de base para elaborar un plan de desarrollo que mejore los puntos débiles que presente el empleado en cuestión. Esta evaluación deberá ser incluida en el expediente confidencial del empleado.

Como puede advertirse, se trata de un proceso interno cuyo fin es evaluar la habilidad (pericia) del personal para ejecutar las tareas asignadas. Así vemos que, además de los exámenes efectuados durante la capacitación, el personal debe demostrar su competencia a través de exámenes periódicos o mediante de sus tareas.

La evaluación regular debe considerar

- Presencia formal de jefe y supervisor.
- Participación del supervisor.
- Debe quedar documentada.
- Debe ser para el desarrollo y no sólo para aumentar sueldo.

Un programa de evaluación de la competencia debe incluir:

- La observación directa de las tareas de rutina: recepción y trato con el paciente, manejo de muestras, rotulado, procesamiento de las muestras, ensayos de control y mantenimiento del instrumental.
- El análisis de los documentos y registros realizados por el empleado.
- La comprobación del desempeño mediante muestras ciegas.
- Los exámenes escritos sobre el conocimiento de los POEs.

Estos últimos no deben tener como objetivo que el empleado memorice los POEs, sino que los entienda y sepa aplicarlos. Para el caso de una venipuntura, un ejemplo, sería que el técnico tenga el conocimiento que debe realizarla después de efectuar una asepsia profunda del antebrazo y utilizando guantes para realizar la actividad.

Otro ejemplo sería evaluar su capacidad para resolver problemas prácticos como venas de difícil acceso, obstrucción de aguja, lenta salida de sangre, y signos de fatiga en el paciente al momento de la extracción. Tomando el ejemplo anterior, también se puede evaluar su conocimiento sobre algunos aspectos teóricos importantes tales como: reducción de los riesgos, la existencia de un protocolo post exposición a sangre potencialmente contaminada por el VIH, por qué se utilizan guantes, por qué es necesaria la asepsia en la zona de venipuntura, qué calibre de la aguja es el apropiado y cuáles son las consecuencias de una extracción de muestra traumática o demorada.

La reevaluación tiene como objetivos fundamentales si el empleado comprende y sabe aplicar y aplica sistemáticamente los POEs y tiene capacidad para resolver problemas prácticos que se le planteen. La conexión entre la capacitación a través de los POEs y la evaluación de la competencia a través del uso de los mismos es fundamental para mantener el nivel de excelencia que se requiere en un laboratorio.

Otro elemento importante es asegurar que el empleado no discrimine o trate de manera inapropiada a los pacientes que utilizan el laboratorio y/o a los miembros del equipo de trabajo.

En caso de que el empleado no responda satisfactoriamente a la reevaluación, o cuando no hayan realizado la tarea asignada por un tiempo prolongado, se podrán necesitar cursos de actualización, o incluso una nueva capacitación. En todos los casos, será necesario volver a certificar las capacitaciones.

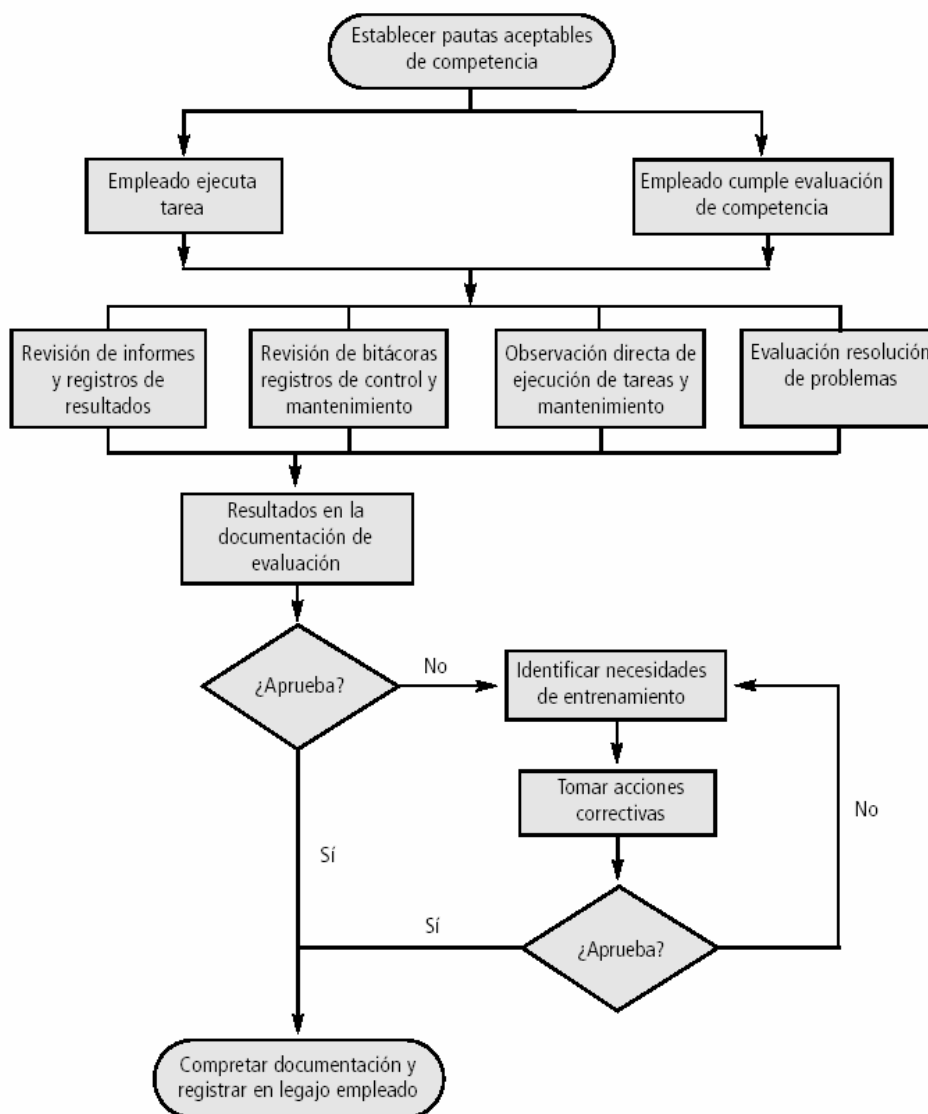
Debe existir un programa para la capacitación continua del personal que asegure:

- Reentrenar a los que no aprueben la evaluación de la competencia.
- Reentrenar empleados no competentes.
- Renovar capacitación de empleados que por largo tiempo no han ejecutado las tareas.
- Recertificación regular de la competencia.

La implementación de éste programa de Capacitación continua debe ser coordinada por la jefatura del Laboratorio o de la institución. Lo aconsejable es organizar un grupo de trabajo, liderado por un responsable de estructurar el programa de capacitación. Este programa debe ser evaluado periódicamente, considerando las necesidades propias de cada período y estructura organizacional del laboratorio o institución.

El siguiente es una Diagrama de Flujo que permite seguir los pasos necesarios para implementar un procedimiento para la evaluación de la competencia del personal.

EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA



4.4 EVALUACIÓN EXTERNA DEL DESEMPEÑO

La evaluación externa del desempeño controla la “capacidad máxima” que tiene un laboratorio para ejecutar los procedimientos con un grado aceptable de precisión. Para ello se utilizan paneles de muestras desconocidas que son distribuidas periódicamente por una fuente externa para su análisis o identificación en distintos laboratorios. Estos paneles deben ser considerados como muestras de rutina y procesados como tales.

La evaluación del desempeño es una parte muy importante del sistema de calidad y tiene como objetivos promover la calidad analítica entre los laboratorios participantes, ayudando a identificar errores y estimulando el mejor desempeño de los laboratorios. Se trata de un sistema muy eficiente para evaluar en conjunto, tanto las competencias del personal, como la adecuación de los métodos y equipos. A los

laboratorios participantes de las evaluaciones externas de desempeño les permite comparar sus resultados y de acuerdo con ellos, complementar y optimizar su programa de control técnico interno. También los programas de evaluación externa del desempeño proporcionan información actualizada y objetiva de los métodos analíticos, instrumentos y reactivos de diagnóstico empleados en un distrito, país o región geográfica.

Además, los programas de evaluación externa del desempeño representan una verdadera prueba de evaluación del personal ya que permiten tanto evaluar la capacidad técnica y la competencia del personal como actualizar su conocimiento como herramienta del mejoramiento continuo del desempeño. Al analizar los resultados de la evaluación, el personal debe aportar las medidas correctivas correspondientes, revisar los manuales de procedimientos estándar y repetir las muestras del panel hasta lograr los resultados esperados. Los resultados de la evaluación y las medidas correctivas aportadas deben ser documentadas.

4.5 EL TRABAJO EN EQUIPO

Hacemos aquí una mención especial al trabajo en equipo porque este nuevo estilo de interacción en las organizaciones es muy importante para el éxito de un proyecto de desarrollo de un Sistema de Calidad

Se puede definir al trabajo en equipo como la suma de esfuerzos individuales orientados hacia un fin común. En efecto, todos los miembros de un equipo deben voluntariamente subordinar parte de sus intereses particulares en beneficio del interés general; esto no puede darse sin el convencimiento de que esta es la mejor manera de conseguir resultados que beneficien, tanto al equipo, como al individuo mismo.

Por todo ello, el trabajo en equipo requiere de un profundo respeto por las personas y sus intereses particulares, recordando que todos sus integrantes tienen el mismo valor y que la riqueza radica precisamente en la diversidad de su composición. Como consecuencia, el líder de un equipo no debe ser el jefe sino el facilitador de ese proceso.

En resumen las bases de un trabajo en equipo son:

- Visión compartida.
- Confianza mutua.
- Motivación personal y colectiva.
- Tareas valoradas por el resto del equipo.
- Medición permanente de resultados.
- Objetivos y beneficios comunes.

Esto genera una sinergia que potencia la obtención de resultados positivos.

Uno de los medios de estimular el trabajo en equipo es la distribución de responsabilidad sobre actividades compartidas, lo que permite aumentar la confianza mutua y lograr objetivos y beneficios comunes.

Actividad 8

En su opinión, ¿cuáles son las mayores ventajas de trabajar en equipo en su institución o área, o entre las diferentes áreas de un laboratorio y si existen barreras

contra esta forma de cooperación, ¿ Qué tipo de capacitación cree que son necesarios para superar las dificultades del trabajo en equipo?

Una buena respuesta señalará que el trabajo en equipo utiliza las fuerzas de todos sus integrantes y permite a cada uno de ellos aprovechar al máximo sus habilidades y conocimientos. El verdadero trabajo en equipo crea una visión compartida y una actitud de cooperación y mutua confianza: la responsabilidad de cumplir con los objetivos propuestos es de todos y cada uno, y el compromiso es fuerte. Una buena comunicación entre los miembros del grupo implica el paso (o entrega) de una tarea a otra sin complicaciones. Quienes están acostumbrados a trabajar de esa forma, en equipo, son clientes internos muy buenos.

La eficiencia y eficacia del trabajo en equipo en algunos casos es difícil de lograr. Por ello debe de estimularse a través de una capacitación que tenga como objetivo el desarrollar confianza entre los participantes, un sentido de camaradería y una visión compartida.

Finalmente se deben organizar las funciones y responsabilidades, dentro del organigrama del laboratorio, en equipos de trabajo para que cada persona conozca su papel y pueda utilizar sus conocimientos y habilidades de la mejor forma posible.

Para más información sobre el Trabajo en Equipo puede ver: http://observatorio_rh.triod.com/HSR/id10.html

Conflictos entre los miembros de un equipo son naturales. Las personas somos diferentes, el trabajo desafía y exige respuestas que son variadas lo cual puede generar conflicto. Hay problemas de comunicación y de estructura. Los conflictos tienen dimensiones de liderazgo, de diferencias culturales y de características personales de los integrantes del equipo. Es importante mantener la visión que los conflictos abren posibilidades para analizar los flujos de trabajo, las competencias y la composición del equipo y las necesidades de la institución y pueden llevar a cambios positivos.

Conflicto en la organización:

Dimensiones sobre el Conflicto.	Perspectiva Negativa	Perspectiva Positiva
Concepción sobre el conflicto.	El conflicto quiebra la armonía y es disfuncional para la acción colectiva.	El conflicto es natural e inevitable, a veces es necesario para mejorar el desempeño del equipo.
Acción Gerencial.	Si es un mal debe de ser evitado.	Si es natural, no puede ser eliminado, debe ser aceptado y enfrentado.
Forma primordial de intervención.	Intentar eliminar las causas del conflicto.	Descubrir puntos positivos, y a veces provocar debates para desencadenar nuevos procesos.

Si desea más información sobre este tema puede consultar: <http://www.campusvirtualsp.org/observatorio>.

4.6 PLAN DE ACCIÓN

A lo largo del presente módulo se han estudiado diversas cuestiones referidas, tanto a la selección, contratación y capacitación del personal, como al diseño y evaluación de los planes necesarios. En un sistema de calidad resulta vital contar con personal bien entrenado y capacitado, no sólo para el adecuado desempeño de sus funciones, sino también para la motivación, cooperación y lealtad que requiere el trabajo en equipo.

Las actividades de este módulo fueron diseñadas para ayudarlo a planificar e implementar todos los aspectos necesarios para la capacitación del personal e incluyen:

- Elaboración de una descripción de trabajo (perfil del cargo) (actividad 1).
- Confección de la documentación para la orientación del personal (actividad 2).
- Descripción de las evidencias para demostrar competencias (actividad 3).
- Descripción de los conocimientos y habilidades del personal para el desempeño del cargo (actividades 4 y 5).
- Análisis de la capacitación en el lugar de trabajo (actividad 6).
- Redacción de un plan de capacitación (actividad 7).
- Descripción de los beneficios del trabajo en equipo (actividad 8).

Es muy importante que incluya en su Plan de Acción la información pertinente sobre cada una de estas áreas, utilizando la lista de verificación que se expone a continuación.

Lista de verificación

- Definir los elementos más importantes de una descripción de trabajo.
- Establecer el foco de la descripción para garantizar la contratación del empleado adecuado a las necesidades de la institución (perfil del cargo).
- Redactar descripciones de trabajo para todos los niveles laborales del servicio (gerente, director médico, supervisor, técnico, personal administrativo etc.), estableciendo su vínculo con el sistema de calidad.
- Identificar los requisitos de capacitación en las diferentes normas de calidad.
- Evaluar el impacto de la capacitación en el rendimiento del personal.
- Identificar y reunir la información para la capacitación del personal.
- Implementar un curso de capacitación en sistemas de calidad, o como mínimo, incluirlo en el programa de capacitación propio de la institución.
- Diseñar y redactar los documentos para la capacitación del personal en procesos y procedimientos críticos.
- Ofrecer capacitación permanente a los empleados del servicio.
- Realizar evaluaciones anuales del programa de capacitación y la evaluación de la competencia de cada miembro del personal.
- Mantener un archivo con los registros de la capacitación de cada empleado.
- Identificar los recursos disponibles para crear un programa de capacitación continua.
- Motivar al personal para su avance en la profesión y dentro de la organización.