

La organización de una Unidad de Salud Laboral como instrumento eficaz para la prevención en la empresa

C. Sánchez / J. M. Jover / A. Rucabado

Presentamos la organización de una Unidad de Salud Laboral de una Corporación Local en la que los profesionales que la integran asumen un conjunto de objetivos que no sólo marcan metas a alcanzar, sino también cauces de trabajo en equipo y sistemas de evaluación permanente en aras a una Acción Preventiva eficaz y eficiente en el marco de la Empresa.

El momento actual exige que las Organizaciones/Instituciones, ya sean de orden Local, Autonómico o del Estado, actúen, tanto en su dinámica interna como externa, como empresas, siendo, por supuesto, su meta el Bienestar Social y los Servicios a la Comunidad: su objetivo. Atrás van quedando ya los tiempos en que una organización tenía su funcionamiento propio con un único punto en común con otras organizaciones similares o incluso dependiente: el control de la gestión de recursos; control que a veces incluso se producía desde otras organizaciones, y por ello alejado de las necesidades reales a cubrir dentro y fuera de la propia institución.

«El personal es nuestro activo principal» podría encabezar una lista hipotética de clichés proferidos por directivos, e impresos después en los informes anuales. Es algo que sucede tan a menudo que se tiende a darlo por supuesto, aunque su omisión pueda ser el primer paso hacia el declive de cualquier negocio intensivo de personal» (1). Esta frase introduce el tema de la imprescindible atención que hay que dar

al capítulo de Recursos Humanos, especialmente en las grandes Organizaciones/Instituciones.

Al actuar como una empresa hay

que asumir que el binomio eficiencia/eficacia va a marcar la pauta en cada uno de los órganos de gestión, aceptando como punto de partida el reto que supone en organizaciones tan complejas como las corporaciones locales, en que coexisten regímenes de personal muy variado en cuanto a contratación y/o actividades. Hay, pues, que tender a crear una cultura de empresa en la que la eficiencia/eficacia sea inherente a la actuación en todos los ámbitos.

Inciendo en todo lo anterior, la Diputación Provincial de Jaén, crea la Unidad de Salud Laboral (U.S.L.) en aras a optimizar los Recursos Humanos, dicha unidad se integra en el Área de Gestión de Personal y se encarga de abordar toda la problemática socio/sanitaria de la empresa.

Objetivos

1. Dotar de una cultura de Empresa, propia de la Diputación, al personal de la Uni-

(1) HESKET, J.L.: *La gestión en las Empresas de Servicios*. Plaza y Janés. Barcelona, 1981, pág. 162.

Palabras clave: Organización, eficiencia, empresa, trabajador, equipo, funciones, actividades.

Fecha de recepción: Diciembre 1999.

dad. Determinar sus funciones. Planificar sus actividades.

2. Interrelacionar la Unidad con las estructuras internas (Área de Gestión de Personal, Área de Seguridad...), y externas (Organismos Oficiales con competencias en Salud Laboral).

3. Optimizar la organización interna del equipo de la Unidad. Establecer una estructura eficiente. Actualizar las Normas de Funcionamiento.

Estrategia metodológica

Se basa en tres pilares:

A) El equipo como forma de trabajo en común.

B) Estudio y definición de los puestos de trabajo.

C) Distribución de responsabilidades.

A) El estudio como forma de trabajo en común

La U.S.L. es un claro ejemplo de la importancia del trabajo en equipo.

En efecto, la atención integral del trabajador, exige la colaboración de diversos profesionales que asuman el ejercicio de sus respectivas funciones dentro de la Empresa. El trabajo en equipo se realiza mediante dinámicas de grupo, que tendrán sus pilares en:

La Cohesión: los componentes del grupo deben adoptar posturas de actuación: concordantes, coherentes y participativas. Generadoras de estímulos positivos en sí mismos y en el entorno.

El Liderazgo: promoverá la cohesión y la estimulará la asunción de responsabilidades parciales y/o colegiadas.

La Incentivación: Utilización de factores que estimulen la lealtad y colaboración de todos los miembros del equipo. Estímulos de promoción, sociales, económicos, etc.

Siguiendo el proceso de funcionamiento de equipos de trabajo, y con estos pilares bien formados, aparecerán lazos de unión entre los componentes del equipo que harán más fácil para todo el equipo: el ejercicio de la

autoridad, la asunción de funciones y responsabilidades, y el logro de objetivos.

El equipo como forma de trabajar integral, supone:

1. Un conocimiento mejor de los demás.

2. Mayor y mejor comunicación intra-grupal.

3. Mejor redistribución de las cargas laborales.

Esto lleva a:

-Mayor estímulo profesional a los componentes.

-Mayor capacidad de programación (programa + evaluación + control).

-Mejores canales de comunicación inter y extra grupales.

-Mayor facilidad de supervisión (continuada).

Dado que:

-Facilita las tareas de planificación, control y evaluación de la U.S.L.

-Elimina factores de discriminación entre los miembros de la unidad.

-Se suprimen las sobrecargas de actividad entre los miembros del equipo.

-Mejora de la supervisión de las actividades entre estamentos.

-Establece canales de comunicación adecuados entre los miembros de la unidad y del estamento directivo de la empresa.

En resumen, el trabajo en equipo y la dinámica de grupo exigen:

- Autoridad participativa, flexible y democrática.

- Respeto y mutua colaboración entre los miembros del equipo.

- Especificación de funciones.

- Delimitación clara de responsabilidades y derechos.

B) Estudio y definición de los puestos de la U.S.L.

Es de gran importancia el estudio sistemático y detallado de las actividades que deben desarrollar cada uno de los componentes de la U.S.L., las características que deben poseer para realizar adecuadamente sus cometidos y las relaciones que les van a unir.

La descripción de las funciones y actividades que supone cada puesto en la U.S.L., responsabilidades que implica, la autoridad que se le confiere, la dependencia jerárquica, la dedicación necesaria, los conocimientos y aptitudes, etc. Van, por una parte, a orientar sobre la selección de la persona adecuada para la realización de determinados trabajos y, por otro, a proporcionar información clara al personal, sobre que es lo que se espera de él.

Se entiende por puesto de trabajo al conjunto de actividades, atribuciones y responsabilidades asignadas a una persona, en función de su rol profesional.

Cada uno de los puestos de trabajo aquí descritos siguen los siguientes ítems:

- Definición de Funciones.
- Dependencia Jerárquica.
- Actividades fundamentales.
- Actividades de relación.
- Requisitos físicos.
- Formación básica indispensable
- Habilidades psico/sociales.

(La exposición de cada uno de los ítems en los respectivos puestos de trabajo va a ir relacionada en el Anexo 1).

C) Distribución de responsabilidades

Otro de los pilares en los que asentamos la formación de la U.S.L., se basa en la distribución de responsabilidades de forma que se maximicen recursos y minimicen costes. Todo equipo de trabajo tiene que cumplir unos objetivos y para ello hay que asignar las responsabilidades, con los criterios de:

1. Adecuación y capacidad para desempeñar el puesto.
2. Disponibilidad y aspiraciones.
3. Deseos.

Líder/Supervisor del equipo: realiza el rol de distribuidor de responsabilidades de forma democrática y participativa.

Recursos humanos y población diana

La Unidad de Salud Laboral estará formada por 4 profesionales. Orgánicamente to-

dos ellos dependen del Jefe del Servicio de Personal.

Atiende a una población de 1.307 trabajadores laborales y funcionarios. (Ver Anexo 2).

Actividades-protocolos y programas

La U.S.L. acomete la consecución de sus objetivos de una forma más allá de la mera actuación asistencial personal, a través de la participación en programas para la mejora de la salud, y la calidad de vida, así como en protocolos que generen mejora de la calidad asistencial.

(Dichos programas van a ser enumerados a continuación junto con los objetivos más relevantes):

1. Programa de Salud en materia de Higiene y Seguridad en el trabajo.

-Objetivo: Conocer los riesgos laborales y establecer las actuaciones necesarias para eliminar y/o reducir los mismos.

2. Protocolo de Actuación relativo a Reconocimientos médicos laborales.

-Objetivo: Diseñar los objetivos y sistematización de los distintos reconocimientos médicos ordinarios, previos, especializados, etc.

3. Programa de educación sanitaria.

-Objetivo: Promover y extender la educación sanitaria entre los trabajadores, dando a conocer los riesgos a los que están sometidos en el desempeño de su trabajo.

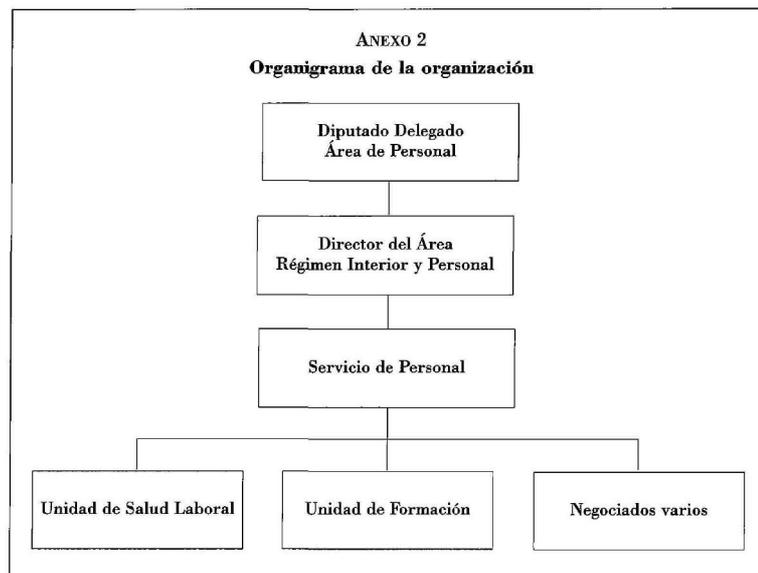
Informar sobre derechos que le asisten y de las obligaciones preventivas, así como promover hábitos saludables tanto a nivel individual como colectivo.

4. Programa de prevención contra la hepatitis B.

-Objetivo: Mejorar el nivel de inmunización de los afectados y de los no afectados. Disminuir las consecuencias negativas laborales y de morbilidad en los individuos afectados.

5. Programa de prevención contra la gripe y tétanos.

6. Protocolo de actuación en caso de accidente laboral.



–Objetivo: Minimizar las lesiones y/o consecuencias del accidente.

7. Protocolo de Actuación en caso de Enfermedad Profesional.

–Objetivo: Asegurar una detección precoz de los procesos patológicos catalogados de Enfermedad Profesional. Analizar de las circunstancias que concurren en cada Enfermedad Profesional.

8. Programa de Despistaje y seguimiento de trabajadores afectados de Diabetes Mellitus.

–Objetivo: Mejorar el nivel de salud de los pacientes diabéticos que trabajan en la Diputación Provincial de Jaén. Disminuir la morbimortalidad por diabetes.

9. Protocolo de Análisis y estudio del absentismo laboral.

–Objetivo: Cuantificar el absentismo según su evaluación. Utilizar los R. M. P. como medida preventiva de patologías más frecuentes.

10. Programa de Análisis de puestos de trabajo.

–Objetivo: Analizar la correlación salud/ idoneidad de cada puesto de trabajo.

11. Protocolo para uso periódico de las condiciones de Higiene y Seguridad.

–Objetivo: Pautar actuaciones de programas de Higiene y Seguridad Laboral.

Conclusiones

El modelo descrito no aporta novedades esenciales ni espectaculares, pero si una acción coherente en la gestión de la U.S.L. ya que facilita:

–La comprensión del rol de cada miembro del equipo a desempeñar.

–El desarrollo de la actividad diaria.

–El sentimiento de pertenencia al equipo y por ende a la Empresa, lo que aporta seguridad y facilitación de tareas.

-La implantación de programas y protocolos de actuación.

-La evaluación como herramienta de trabajo.

-La utilización de la innovación y la creatividad, como concepto operativo para introducir mejoras organizativas.

Todo lo expuesto en este trabajo se traduce en un aumento de la productividad de la Unidad, un incremento de la calidad del trabajo de la Empresa, una disminución del absentismo, un aumento de la confianza individual y una participación activa de los miembros del equipo en la resolución de los problemas. De forma que podemos afirmar que la U.S.L. esta preparada para convertirse en el pilar básico del futuro servicio de prevención en salud de esta Empresa.

ANEXO 1

1. *Facultativo/a Especialista en Medicina del trabajo:*

a) *Funciones:* Administra los Recursos adscritos a la U.S.L. y dirige las actividades de la Unidad, de acuerdo con las directrices de política de Salud Laboral recibidas, para conseguir una eficiente utilización de los recursos en beneficio de los trabajadores, velando por la conservación, fomento y promoción de la salud de los mismos

b) *Dependencia:* Directa del Jefe del Servicio de Personal.

c) *Actividades fundamentales:*

-Planifica, coordina, organiza, informa y evalúa la marcha de la U.S.L.

-Elabora los objetivos de la Unidad y configura los planes de Salud Laboral para los Centros de trabajo.

-Formula y propone, las normas y directrices de funcionamiento de la U.S.L. según las normas de la política empresarial.

-Elabora, conjuntamente con el equipo de la Unidad, el diagnóstico de la situación y la distribución de tareas.

-Lidera el grupo de trabajo de la Unidad.

-Presta asesoramiento a la Dirección del Centro en los temas relacionados con la salud de los trabajadores.

-Diseña y realiza los Reconocimientos Médicos Laborales y determina las funciones a realizar en éstos, con el equipo.

-Planifica la asistencia médica y de urgencias.

-Elabora, dirige y evalúa los programas de:

- Vacunaciones de la Empresa.

- Preventivos sobre patología crónicas.

- Educación sanitaria.

-Dirige las acciones del equipo en materia de Prevención de accidentes laborales y Enfermedades profesionales.

-Confección conjunta con técnicos de seguridad del mapa de riesgos.

-Emite informes sobre la capacidad para el trabajo.

d) *Actividades de relación:*

Coordinación permanente con la Dirección del Centro, en calidad de: Asesor en temas de salud laboral.

Relaciones externas con los Organismos/Instituciones que lleven a cabo programas de salud laboral, o programas que afecten a la calidad de vida de los trabajadores

e) *Requisitos físicos:*

-Control emocional y resistencia nerviosa.

-Condiciones de salud, que le permitan una adecuada asistencia al trabajo y el desarrollo de la actividad que el puesto requiere.

f) *Formación básica indispensable:*

-Estar en posesión del Título de Licenciado en Medicina y cirugía.

-Especialista en medicina del Trabajo.

-Experiencia clínica acreditada (al menos 3 años de ejercicio profesional).

-Conocimientos acreditados en Administración Sanitaria, Organización y Dirección de personal.

-Conocimientos acreditados en Prevención de Riesgos.

g) *Habilidades psicosociales:*

-Capacidad de análisis + memoria.

-Capacidad de priorización y sistematización.

-Energía, firmeza, responsabilidad, flexi-

bilidad, dignidad, equidad y ética profesional sin resquicios.

- Capacidad de Organización.
- Iniciativa y empuje.
- Capacidad de liderazgo integrador del equipo.
- Tacto y habilidades sociales.
- Dominio de las técnicas de comunicación.

2. A.T.S. / D.U.E. de Empresa:

a) *Funciones:* Administra la atención de enfermería de la Unidad. Directrices: política de Salud Laboral de la Empresa, con la finalidad de conseguir una asistencia integral e integradora a los trabajadores de la misma.

Realiza, pues, las actividades tipificadas en la práctica de la asistencia técnico-sanitaria como diplomado de enfermería de empresa y los trabajos de gestión técnico-administrativo derivados de la delegación de funciones del director de la unidad.

b) *Dependencia:* Directamente del médico responsable de la Unidad de Salud laboral.

c) *Funciones específicas:*

- Colabora con el facultativo en los reconocimientos médicos laborales.
- Administra la medicación parenteral, enteral y tópica, de acuerdo con las normas establecidas.

-Ejecución de las campañas de vacunación en la Empresa.

-Control del estado de conservación del material de urgencia, aparataje y stock de farmacia de la unidad.

-Colabora en:

- Control del absentismo laboral por enfermedad y accidente de trabajo.
- Estudio y vigilancia de las condiciones ambientales laborales.
- Estudios de accidentabilidad laboral.
- Estudios sobre ergonomía.

-Cumplimenta parcialmente la ficha de reconocimiento médico, libros oficiales de registro y los partes de accidentes de trabajo.

-Efectúa las estadísticas básicas de enfermería.

-Participa activamente en los programas del equipo de trabajo.

d) *Actividades de relación:*

-Coordinación informativa con el director de la U.S.L.

-Asistencia a las reuniones del Comité de Salud Laboral.

-Relaciones de carácter profesional intra y extra Unidad, con estamentos y personas relacionadas con la salud.

e) *Requisitos físicos:*

-Resistencia a la fatiga y control emocional.

-Estado de salud que le permita una adecuada asistencia al trabajo y desarrollo de la actividad que el puesto requiere.

e) *Formación básica indispensable:*

-Título de D.U.E.

-Posesión del Diploma de A.T.S. de Empresa.

-Experiencia profesional acreditada (mínimo 2 años).

-Se valorará el haber desarrollado su actividad en el Arma de urgencias, unidad de cuidados críticos y/o quirófono.

f) *Habilidades psico-sociales:*

-Habilidades de entrevista.

-Gran capacidad de atención y escucha.

-Iniciativa, paciencia y aplomo.

-Capacidad de trabajo en equipo y de colaboración, meticulosidad en la tarea profesional.

-Dominio y fluidez verbal referido al trato con el trabajador.

-Ética y sigilo profesional a toda prueba.

3. Auxiliar de Consulta:

a) *Funciones:* Conocimientos Sanitarios Básicos y de Ofimática. Encargada de realizar todas las actuaciones administrativas y de consulta que sean necesarias para todas las funciones que se realizan en la U.S.L.

b) *Dependencia:* Directamente del médico responsable de la U.S.L.

c) *Actividades fundamentales:*

-Información general al personal de la casa.

-Registro y trámite de entradas/salidas, de documentos y correspondencia tanto interior como exterior.

-Organización del archivo de la unidad, de forma eficaz.

-Registra la actividad diaria de la unidad.

- Catalogación del inventario del servicio.
- Atención telefónica global (información y derivación).
- Control de Stok, reposición, etc., del material administrativo de la unidad.
- Mecanografía de cartas, informes, etc., de la unidad.

d) *Actividades de relación:*

- Colabora y coopera con la enfermera de la unidad: deriva la problemática detectada que no pueda solucionar e informa de cualquier circunstancia que redunde en la mejora de salud de los trabajadores.

e) *Requisitos físicos:*

- Resistencia a la fatiga y control emocional.
- Estado de salud que le permita una adecuada asistencia al trabajo.

f) *Formación básica indispensable:*

- Título de Auxiliar Administrativo.
- Conocimientos básicos de Informática.
- Se valorará positivamente el título de Auxiliar de clínica.

g) *Habilidades psico-sociales:*

- Capacidad de trabajar en equipo.
- Organización y relaciones humanas.
- Equilibrio Psíquico.
- Honradez a toda prueba.
- Ética y sigilo profesional.

4. *Trabajador/a Social:*

- a) *Funciones:* Participar en aquellas actividades del equipo tendentes al lograr el bienestar social del trabajador y de la calidad de vida del mismo. Participar en la programación de la vertiente social de la salud, de cuantos programas elabore o/y participe el equipo. Atender la salud social del miembro de la empresa y su entorno inmediato (familia). Participar programas de prevención, dinamizadora de grupos.

- b) *Dependencia jerárquica:* Directamente del Director de la U.S.L.

c) *Actividades fundamentales:*

- Informar y atender de forma personalizada a los miembros de la empresa.
- Atender al lo familiares inmediatos, ante problemas sociales.
- Intervenir con los trabajadores implicados en un programa en cuanto a las necesidades sociales derivadas del mismo.

- Crear y supervisar grupos de autoayuda, ante la pluralidad de afectados por el mismo problema de índole psicosocial.

- Derivar al trabajador a otros servicios de índole social, cuando no se tenga el Recurso en la Unidad.

- Emitir Informes Sociales, frente a situaciones de riesgo o necesidad social, o en el caso de derivación tras un seguimiento previo.

- Ejecutar, participar y generar programas de prevención de la salud.

- Hacer seguimiento de los casos.

- Dinamizar las reuniones del equipo.

- Participar en actividades para la promoción de la salud.

- Informar a los trabajadores en prejubilación de las posibilidades sociales que tiene a partir de la jubilación.

d) *Actividades de relación:*

- Coordinar su actuación con los demás miembros del equipo.

- Coordinación con los Servicios Sociales de la Empresa.

- Relación con los Servicios Sociales de la provincia.

- Relación con todas aquellas Instituciones y/o O.N.G. que lo requiera el caso.

e) *Requisitos básicos:*

- Dominio de si misma.

- Resistencia a la fatiga.

- Estado de salud que le permita su asistencia al trabajo.

f) *Formación básica indispensable:*

- Titulación: D.U.T.S.

- Se valorará la formación en dinámicas de grupo.

g) *Habilidades psico-sociales:*

- Capacidad de trabajar en equipo.

- Ética y sigilo profesional.

- Honradez personal y profesional.

- Capacidad de animar grupos y reuniones.

- Capacidad de Análisis y Valoración ecuanime.

- Iniciativa y empuje. ◀

Bibliografía

1. HESKET, JL.: *La gestión en las Empresas de Servicios*. Plaza y Janés. Barcelona, 1981, pág. 162.
2. NORMAN, R.: *La Gestión en las Empresas de Servicios. Estrategia y Liderazgo*. Bilbao: Deusto, 1990.
3. DEE, David: *¡Haga de su equipo un ganador! Pautas y técnicas para alcanzar el éxito en el mundo del Trabajo hoy*. Madrid. Abetos, 1995.
4. BENNIS, WARREN, G.: *Cambio y Liderazgo. Una vida inventada*. Bilbao: Deusto, 1995.
5. ROZES, Gilbert: *Cómo recibir y acoger mejor a las personas*. Madrid. Deusto, 1990.
6. BARKER, DIP ROSE, GA.: «Evaluación de las medidas preventivas». *Epidemiología en la práctica médica*. Editorial Salvat, Barcelona, 1982.
7. COGOLLOS, E., y KUSTER, JL.: «Los mapas de riesgos: Puntos de partida para ayudar a mantener altos niveles de salud laboral en los Centros de Trabajo». *Gaceta de Salud Pública*, núm. 4, 1989, págs. 9-11.
8. GUTENBERG, E.: *Economía de la Empresa. Teoría y práctica de la gestión*. Editorial Deusto, 1975.