

## CAPÍTULO 15

# HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Comprender la importancia de la higiene y la seguridad en el trabajo
- Explicar la responsabilidad de línea y la función de *staff* en la higiene y la seguridad en el trabajo
- Explicar los aspectos principales de la salud ocupacional
- Comprender las causas y las consecuencias de los accidentes de trabajo
- Definir las características de un programa de calidad de vida en el trabajo

### Lo que verá a continuación

- Higiene laboral
- Salud ocupacional
- Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo
- Calidad de vida en el trabajo (CVT)

## CASO INTRODUCTORIO

## BATERÍAS MÁXIMA

Gabriela Passos heredó de su padre la empresa Baterías Máxima, que fabrica baterías para automóviles y pilas pequeñas. Cuando fue ascendida a presidenta de la organización, Gabriela se dispuso a conocer a fondo los negocios y el esquema de producción de la empresa. Sus contactos con los gerentes y los trabajadores la dejaron preocupada porque las condiciones internas de trabajo eran en extremo peligrosas e insalubres. El trabajo directo con elementos químicos —como ácidos y plomo— no sólo representaba riesgos de accidentes muy graves, sino tam-

bién enfermedades profesionales irreversibles. El pasivo laboral de la empresa sumaba un cúmulo de reclamaciones laborales por peligrosidad, insalubridad y demandas civiles y penales por enfermedades y accidentes graves. El costo de las indemnizaciones era sumamente elevado e implicaba cuantiosas pérdidas para la organización. Sin embargo, por otra parte, lo que estaba en juego en esos procesos judiciales eran vidas humanas. Gabriela pidió la ayuda del gerente de recursos humanos. ¿Usted cómo procedería en su lugar? ●

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su hábitat. El entorno laboral se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales. Por un lado están los aspectos ambientales que repercuten en los sentidos y que afectan el bienestar físico, la salud y la integridad física de las personas. Por el otro lado están los aspectos ambientales que afectan el bienestar psicológico e intelectual, la salud mental y la integridad moral de las personas. Hay dos aspectos: la higiene y la seguridad en el trabajo, y la calidad de vida en la organización.

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Además, ésta implica la responsabilidad legal y moral de garantizar un lugar de trabajo donde no haya riesgos innecesarios ni condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas. Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes perjuicios a las personas y a las organizaciones en términos de costos humanos, sociales y económicos; pero, aun cuando pueden ocurrir por casualidad, se pueden evitar mediante programas preventivos y profilácticos. En decenios recientes se han logrado muchos avances para reducir y prevenir las enfermedades y los accidentes relacionados con el trabajo.

Para efectos didácticos, dividiremos la higiene y la seguridad en higiene laboral y en seguridad en el trabajo.

## Higiene laboral

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés.

Los principales puntos del programa de higiene laboral serían:

1. *Entorno físico del trabajo*, que incluye:
  - *Iluminación*: la cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad.
  - *Ventilación*: la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.

- *Temperatura*: dentro de niveles adecuados.
  - *Ruidos*: la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
  - *Comodidad*: un entorno agradable, relajado y amigable.
2. *Entorno psicológico del trabajo*, que incluye:
    - Relaciones humanas agradables.
    - Tipo de actividad agradable y motivadora.
    - Estilo de administración democrático y participativo.
    - Eliminación de posibles fuentes de estrés.
    - Entrega personal y emocional.
  3. *Aplicación de principios ergonómicos*, que incluye:
    - Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
    - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
    - Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.
  4. *Salud ocupacional*, que incluye los aspectos que veremos más adelante.

Un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Las empresas exitosas tienen una verdadera obsesión por procurar que el entorno del centro de trabajo sea agradable.

## VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

### BATERÍAS MÁXIMA

A Gabriela Passos le preocupa el área de higiene y seguridad de Baterías Máxima. Con ayuda del gerente de recursos humanos contrató a médicos especialistas en medicina del trabajo e inició un censo biológico para hacer dos diagnósticos: un diagnóstico humano, para conocer el estado de salud de las personas y saber qué medidas médicas profilácticas tomar para recuperar su salud, y un diagnóstico ocupacional, para localizar las principales áreas de riesgo para la salud y qué medidas permitirían reducir su efecto en la salud de los colaboradores. Gabriela quiere tomar dos precauciones en cuanto al diagnóstico ocupacional:

## NOTAS

### CONCEPTOS DE HIGIENE LABORAL

La higiene laboral pretende garantizar un entorno laboral saludable y seguro.

- *La higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña. Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variables: el hombre y su entorno laboral.<sup>1</sup>*
- *La higiene laboral pretende conseguir que las condiciones de trabajo sean saludables e higiénicas.*

## Salud ocupacional

Una manera de definir salud es decir que no hay enfermedad. Sin embargo, los riesgos de salud, como los físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como las condiciones estresantes del trabajo pueden provocar ries-

1. Minimizar las condiciones insalubres y peligrosas por medio de nuevos procesos de trabajo o subcontratar las actividades demasiado peligrosas.
2. Fomentar el uso de equipo de protección individual (EPI), como guantes, botas, petos, máscaras y ropa especial para los colaboradores.

¿Usted cómo actuaría si estuviera en el lugar del gerente de recursos humanos? ●

gos en el trabajo. El entorno laboral en sí también puede provocar malestares, por lo que una definición más amplia de salud implica un estado físico, mental y social de bienestar.<sup>2</sup> Esta definición hace hincapié en las relaciones entre el cuerpo, la mente y las normas sociales. La salud de una persona se puede ver afectada por males, accidentes o estrés emocional.<sup>3</sup> Los administradores deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los colaboradores, incluso su bienestar psicológico. Un colaborador excelente y competente, pero deprimido y con poca autoestima, puede ser tan improductivo como un colaborador enfermo y hospitalizado.

La salud ocupacional se refiere a la asistencia médica preventiva. En Brasil, la ley 24/94 instituyó el Programa de Control Médico de Salud Ocupacional, el cual exige un examen médico antes de la admisión, un examen médico periódico, un examen médico cuando se regresa al trabajo (en el caso de separación superior a 30 días), un examen cuando se cambia de función, antes de una transferencia, y un examen médico en caso de despido, dentro de los 15 días anteriores a la separación definitiva del trabajador.

El programa de medicina ocupacional incluye los exámenes médicos exigidos por ley y también la aplicación de programas de protección de la salud de los trabajadores, conferencias de medicina preventiva, elaboración del mapa de riesgos ambientales, informe anual y archivos de exámenes médicos con evaluación clínica y exámenes complementarios con miras a la calidad de vida de los colaboradores y a una mayor productividad de la organización.

Los programas de salud empezaron a captar la atención porque las consecuencias de programas inadecuados son perfectamente mensurables; es decir, aumentan los pagos por indemnizaciones, las separaciones por enfermedad, los costos de los seguros, el ausentismo y la rotación del personal, se registra una baja productividad y calidad, y además están las presiones sindicales. Los costos de los programas inadecuados son elevadísimos y se deben evitar mediante programas profilácticos y preventivos.

Un programa de salud ocupacional incluye las etapas siguientes:<sup>4</sup>

1. Institución de un sistema de indicadores, que incluya estadísticas de separaciones y seguimiento de enfermedades.
2. Implantación de sistemas de informes médicos.
3. Formulación de reglas y procedimientos para la prevención médica.
4. Recompensas a los gerentes y a los supervisores por la administración eficaz de la función de salud ocupacional.

### **Estrés en el trabajo**

El estrés se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno. Es una condición dinámica que surge cuando una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea. El autoritarismo del jefe, la desconfianza, la presión de las exigencias y los

## **X EVALUACIÓN CRÍTICA**

### **PROBLEMAS DE SALUD EN LAS ORGANIZACIONES**

Los principales problemas de salud en las organizaciones se relacionan con:

1. El alcoholismo y la dependencia química a drogas, medicamentos, tabaco, etcétera.
2. El síndrome de inmunodeficiencia adquirida (sida) que ataca al sistema que protege al organismo contra las enfermedades.
3. El estrés en el trabajo, la ansiedad, la aflicción o la angustia.
4. La exposición a productos químicos peligrosos, como ácidos, asbesto, etcétera.
5. La exposición a condiciones ambientales de frío, calor, contaminación, resequedad, humedad, ruido, mala iluminación, etcétera.
6. Los hábitos alimenticios inadecuados que provocan obesidad o pérdida de peso.
7. La vida sedentaria, sin contactos sociales y sin ejercicio físico.
8. La automedicación y la falta de asistencia médica adecuada. ●

## NOTAS

**SUGERENCIAS PARA CREAR UN ENTORNO LABORAL SALUDABLE<sup>5</sup>**

1. *Asegúrese de que las personas respiren aire puro.* El costo de esta prevención es ridículo si se compara con los gastos para limpiar el aire.
2. *Evite los materiales que puedan emitir olores o toxinas.* Establezca una regla general: evitar todo material o instalación que emita olores tóxicos.
3. *Proporcione un entorno laboral sin humo de tabaco.* Designe un lugar, con sistema de ventilación, propio para los fumadores.
4. *Mantenga ductos limpios y secos.* Si los ductos de ventilación o del aire acondicionado están húmedos favorecen la aparición de hongos y, por consiguiente, de enfermedades.
5. *Preste atención a las quejas de las personas.* Registre las reclamaciones y tome medidas en cuanto a la higiene laboral.
6. *Proporcione equipos adecuados.* Evite traumas físicos mediante la ergonomía (ajustar el entorno y las condiciones de trabajo al individuo). Cada persona es diferente y requiere usar equipos que se ajusten a sus características individuales.

cobros, el cumplimiento del horario de trabajo, el aburrimiento y la monotonía de ciertas tareas, el ánimo bajo de los colegas, la falta de perspectivas de progreso profesional y la insatisfacción personal no sólo acaban con el

## ▲ LA ARH HOY EN DÍA

**EL TRABAJO DE INCA<sup>6</sup>**

El Instituto Nacional de Cáncer del Brasil (INCA) aplica técnicas alternativas, como la relajación, la hidrogimnasia y la acupuntura en sus programas de control del tabaquismo en las empresas. Petrobras y Correos también han adoptado esta novedad. El INCA ha recibido a fumadores de más de 500 empresas. Casi todas ellas prohíben fumar en las oficinas y cuentan con un espacio separado para los fumadores. ●

buen humor de las personas, sino que también provocan estrés en el trabajo. El estrés es la suma de perturbaciones orgánicas y psíquicas que provocan diversos agentes agresores, como los traumas, las emociones fuertes, la fatiga, la exposición a situaciones conflictivas y problemáticas, etc. El estrés provoca ansiedad y angustia. Ciertos factores relacionados con el trabajo, como la sobrecarga de actividades, la presión de tiempo y la urgencia, las relaciones problemáticas con los jefes o los clientes provocan reacciones como nerviosismo, inquietud, tensión, etc. Algunos problemas humanos —como la dependencia de alcohol y el abuso de drogas— muchas veces se derivan del estrés en el trabajo o en la familia.

Las fuentes principales de estrés en el trabajo son dos: las causas ambientales y las causas personales.<sup>7</sup> Las causas ambientales abarcan toda una serie de factores externos y contextuales que pueden conducir al estrés en el trabajo e incluyen la programación de trabajo intensivo, la falta de tranquilidad en el trabajo, la inseguridad en el trabajo, el flujo intenso de trabajo y el número y la naturaleza de los clientes internos o externos que deben ser atendidos. Algunas investigaciones<sup>8</sup> revelan que el ruido ambiental que producen las máquinas en funcionamiento, las personas que conversan y los teléfonos que timbran, contribuyen al estrés en 54% de las actividades laborales.

Las causas personales abarcan una serie de características individuales que predisponen al estrés. En una misma situación, cada persona reacciona de distinta manera ante los factores ambientales que provocan el estrés. Las personalidades de tipo A, que corresponden a las personas fanáticas del trabajo, llamadas *workaholics*, y que se dedican de forma impulsiva a alcanzar metas por lo habitual sufren más de estrés que otras. Su poca tolerancia a la ambigüedad, escasa paciencia, poca autoestima, salud precaria, falta de ejercicio físico y malos hábitos de trabajo y de sueño provocan que reaccionen negativamente al estrés, sea derivado del trabajo o de problemas personales, familiares, conyugales, económicos o legales.

El estrés en el trabajo provoca serias consecuencias, tanto para el colaborador como para la organización. Las consecuencias humanas del estrés incluyen ansiedad, depresión, angustia y varias secuelas físicas, como

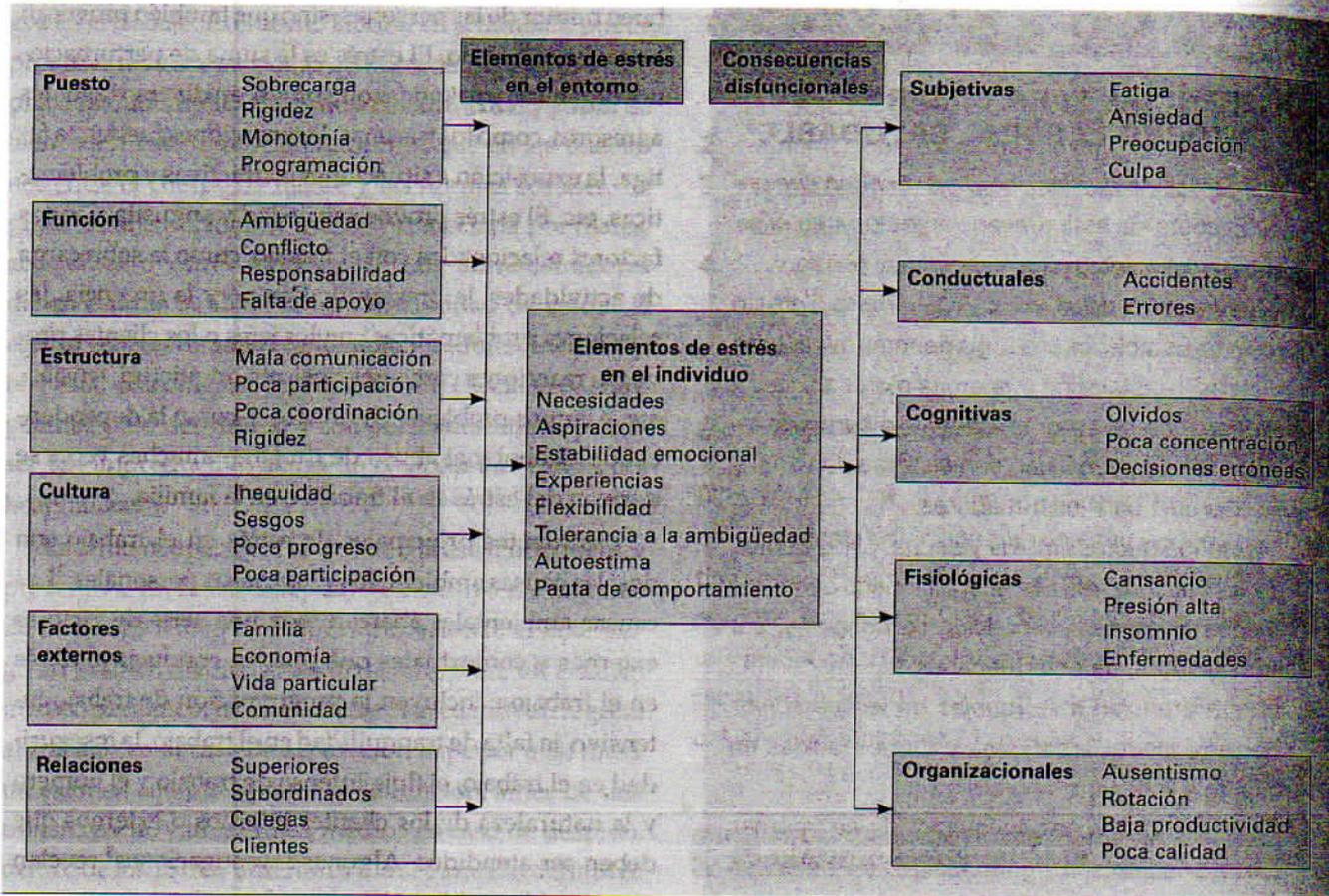


Figura 15.1 Los factores de estrés en la vida de cada persona.<sup>9</sup>

males gástricos y cardiovasculares, dolor de cabeza, nerviosismo y accidentes. En ciertos casos, llevan al abuso de drogas, la alienación y la reducción de relaciones interpersonales. Por otra parte, el estrés también afecta negativamente a la organización, porque interfiere en la cantidad y la calidad del trabajo, aumenta el ausentismo y la rotación y predispone a quejas, reclamaciones, insatisfacción y huelgas.

El estrés no es necesariamente disfuncional. Algunas personas sometidas a un poco de presión trabajan bien y son más productivas cuando mantienen el enfoque de alcanzar metas. Otras buscan incesantemente más productividad o un mejor trabajo. Un nivel moderado de estrés conduce a mayor creatividad cuando una situación competitiva requiere de nuevas ideas y soluciones.<sup>10</sup> Como regla general, muchas personas no se preocupan por una pequeña presión porque ésta puede conducir a consecuencias deseadas o resultados positivos.

**● VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO**

**BATERÍAS MÁXIMA**

Una vez que se establecieron las precauciones, Gabriela Passos se percató de que no adoptar medidas preventivas resulta más caro al tomar medidas correctivas. La recuperación del tiempo perdido —y de la salud perdida— exige inversiones más cuantiosas. Más vale prevenir que remediar. Además, Gabriela aprendió otra lección: no sirve de nada cambiar las condiciones físicas si la organización del trabajo y la mentalidad de las personas no cambian. Gabriela entendió que era necesario cambiar los métodos y los procesos de trabajo, propiciar que las personas adquirieran conciencia de la importancia de su vida y su salud y, sobre todo, cambiar la calidad de vida en el trabajo. Pidió a recursos humanos que la ayude a resolver los problemas de la empresa. ¿Cómo debe proceder recursos humanos? ●

## EJERCICIO ¿Qué provoca el estrés de las personas en una situación laboral?

Forme equipos de 5 o 10 alumnos. Cada equipo debe visitar una o varias escuelas para averiguar lo que más afecta, de forma positiva o negativa, el estado anímico de las personas en el trabajo. Cada equipo debe elaborar un cuestionario para la investigación, por ejemplo:

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Confianza del jefe	Autoritarismo del jefe
Sinceridad de los compañeros	Falta de respeto de los colegas
Simpatía del equipo	Desorganización
Alegría en el entorno	Poco ánimo o mal humor
Flexibilidad en los procedimientos	Rigidez en los procedimientos
Reconocimiento y elogios	Falta de consideración por las personas
Silencio	Ruido

Cada equipo debe presentar los resultados de su investigación al grupo entero. A continuación, se deben comparar los resultados de todos los equipos por medio de una mesa redonda. ●

### Cómo reducir el estrés en el trabajo

Existen varias maneras de aliviar el estrés, desde más horas de sueño hasta remedios exóticos, como la *bioalimentación* y la meditación. Albrecht<sup>11</sup> sugiere las siguientes medidas para reducir el estrés.

1. Relaciones de cooperación, gratificantes y agradables con los compañeros.
2. No ~~trate~~ esforzarse más de lo que puede hacer.
3. Relaciones constructivas y eficaces con el gerente.
4. Comprenda los problemas del jefe y ayúdele a que él comprenda los suyos.
5. Negocie con el gerente metas realistas para el trabajo. Esté preparado para proporcionar metas, aun cuando algunas le sean impuestas.

6. Estudie el futuro y aprenda a enfrentarse a los posibles eventos.
7. Encuentre tiempo para desconectarse de las preocupaciones y relajarse.
8. Camine por la oficina para mantener la mente tranquila y alerta.
9. Fíjese en los ruidos que hay en su trabajo y busque medios para reducirlos.
10. Salga de su despacho varias veces para cambiar de escena y enfriar la tensión.
11. Reduzca el tiempo en que concentra la atención. Delege la rutina y el papeleo.
12. Limite las interrupciones; programe periodos de aislamiento y para reuniones.
13. No se quede mucho tiempo lidiando con problemas desagradables.
14. Haga una lista de asuntos preocupantes. Anote los prioritarios y las medidas para cada uno de ellos a efecto de que no queden rondando en su memoria.

La organización, los gerentes de línea y los especialistas en recursos humanos pueden colaborar para identificar y reducir el estrés en el trabajo. El gerente de línea debe monitorear a cada colaborador para identificar síntomas de estrés e informarle de los remedios organizacionales disponibles, como transferencias de puestos o asesoría. Los especialistas en recursos humanos pueden investigar actitudes para identificar fuentes organizacionales de estrés, refinar los procedimientos de selección y la colocación para asegurar la adecuación entre las personas y el cargo, así como proponer una planificación de las carreras en función de sus actitudes.

### Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos. Abordaremos la primera de ellas: la prevención de accidentes.

La seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos.

 NOTAS

**NOTAS PARA REDUCIR EL ESTRÉS EN EL CENTRO DE TRABAJO<sup>12</sup>**

Northwestern National Life Insurance Co., ofrece algunos consejos para reducir el estrés:

1. *Permita que los empleados conversen amigablemente.* Los colaboradores habituados a un entorno libre y abierto en el cual puedan consultar a los colegas respecto a asuntos de trabajo enfrentan el estrés con mejor humor.
2. *Disminuya los conflictos personales en el trabajo.* Los colaboradores pueden resolver conflictos por medio de comunicaciones abiertas, negociaciones y respeto mutuo. Dos cosas son básicas: trate a las personas con equidad y defina expectativas en cuanto al trabajo.
3. *Proporcione a los colaboradores el control sobre cómo deben desempeñar su trabajo.* Los colaboradores se sienten orgullosos y productivos y son más capaces de lidiar con el estrés cuando tienen control de lo que hacen en su trabajo.
4. *Asegure una adecuada asesoría y presupuestos de gastos.* Las empresas necesitan reducir costos y apretar presupuestos de gastos, pero las personas pueden contribuir con sugerencias, lo que concilia la necesidad de ahorro con la de asesoría.
5. *Hable abiertamente con los colaboradores.* Los gerentes deben mantener a sus equipos informados de las buenas y malas noticias y deben darles oportunidades para participar y decidir sobre tales asuntos.
6. *Apoye los esfuerzos de los colaboradores.* Pregúnteles con regularidad cómo van en sus actividades y otros asuntos similares y los niveles de estrés se reducirán ostensiblemente.
7. *Proporcione beneficios personales competitivos.* Las personas que disponen de tiempo para relajarse y recargar energías después de un trabajo duro tienen menos probabilidades de desarrollar males relacionados con el estrés.
8. *Mantenga los niveles actuales de prestaciones para los colaboradores.* Los recortes de prestaciones, como el seguro de salud, la seguridad social, las vacaciones y las separaciones por enfermedad, incrementan el estrés de los colaboradores. Es preciso sopesar y comparar los ahorros de dinero con los elevados costos de las separaciones y el descontento.
9. *Reduzca la cantidad de papeleo de los colaboradores.* La empresa puede bajar los niveles de ausentismo cuando asegura que el tiempo de sus colaboradores no será dedicado a procedimientos inútiles y papeleos innecesarios.
10. *Reconozca y recompense a los colaboradores.* Una palmada en la espalda, una palabra en público de reconocimiento, una promoción o un bono por el desempeño o la contribución de un colaborador levantan el ánimo y aumentan la productividad del personal.

Un programa de seguridad en el trabajo requiere las etapas siguientes:<sup>13</sup>

1. Institución de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
2. Implantación de sistemas de informes de medidas tomadas.
3. Formulación de reglas y procedimientos de seguridad.

4. Recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

### **Prevención de accidentes**

Cada año se divulgan las estadísticas de los accidentes que ocurren en cada país, con el número de muertos, heridos, lisiados, incapacitados para el trabajo e incapa-

## ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### MÉTODOS PARA REDUCIR EL ESTRÉS<sup>14</sup>

El estrés se puede reducir tomando las siguientes precauciones:

- **Planificación:** el estrés de la vida personal y laboral se administra mediante la planificación. Disponga de tiempo para estructurar sus objetivos personales y los de su carrera. En el trabajo tome un tiempo para planificar sus actividades del día siguiente o para ver cómo vincula sus objetivos con los de la organización.
- **Ejercicio físico:** el ejercicio regular contribuye a la salud física y, gracias a la condición física, reduce el estrés.
- **Dieta:** el estrés prolongado puede reducir su abasto de vitaminas, volviéndole susceptible a enfermedades. Una buena alimentación es esencial.
- **Bioalimentación:** se trata de una técnica terapéutica utilizada para tratar dolores de cabeza, presión sanguínea elevada, tensión muscular y otros problemas. Implica vigilar una o varias funciones orgánicas por medio de equipos eléctricos que, con luces o señales, indican al paciente su condición, para que aprenda a controlar las ondas cerebrales, el pulso, la presión sanguínea y la temperatura de los pies o de las manos.
- **Meditación o relajación:** las filosofías o técnicas asiáticas incluyen la meditación, la meditación trascendental, el yoga y el zen. La persona cierra los ojos, se relaja, inspira y expulsa aire, al mismo tiempo que repite una palabra simple o un mantra. La repetición ayuda a eliminar pensamientos negativos. El proceso toma 20 minutos. Existen variaciones, como tensionar y relajar los músculos de todo el cuerpo.
- **Psicoterapia:** usa toda una serie de técnicas interpersonales para reducir el estrés con ayuda de un psicoterapeuta.
- **Psicoanálisis:** es una forma de psicoterapia, durante la cual el psicoanalista analiza los niveles más profundos de la personalidad para descubrir las raíces del comportamiento anormal. ●

citados para la vida normal. Son pérdidas desastrosas. En un año, en Estados Unidos se registraron 6 200 fallecimientos y más de 6.5 millones de personas sufrieron lesiones corporales como resultado de accidentes de tra-

## ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### EL PAPEL DE LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Algunas organizaciones consideran a la seguridad en el trabajo una prioridad fundamental. Es el caso de DuPont, que comenzó como fabricante de explosivos en el siglo XIX. De ahí su extrema preocupación por la seguridad. En la fábrica de poliéster en Alemania, todas las mañanas, el director general y todos los gerentes se reúnen a las 8:45 horas para revisar lo que ocurrió el día anterior. El principal punto de discusión no es la producción, sino la seguridad. Después de revisar los informes de accidentes y las medidas tomadas al respecto, los dirigentes empiezan a discutir los demás asuntos, como la calidad, la producción y los costos.<sup>15</sup> Los índices de accidentes de DuPont son 0.12 de accidente por 100 empleados, en comparación con el promedio anual de 23, según el National Safety Council, estimado para todos los fabricantes estadounidenses. Si DuPont estuviera dentro de ese promedio general gastaría más de 26 millones de dólares por concepto de costos de accidentes, cifra que representa 3.6% de su utilidad. Para cubrir esa diferencia, DuPont tendría que aumentar sus ventas en 500 millones de dólares y buscar un rendimiento líquido de 5.5%.<sup>16</sup> Sin un total compromiso de la alta dirección, toda tentativa por reducir accidentes tendrá poco éxito. Los gerentes y los supervisores constituyen el hilo conductor de la cadena administrativa para que el programa tenga éxito. ●

bajo. En Brasil se registra un promedio de cerca de mil accidentes diarios, o 370 000 accidentes al año.

Un accidente es un evento no premeditado que produce un daño considerable.<sup>17</sup> El National Safety Council define accidente como un suceso, dentro de una serie de hechos, que produce, sin intención, una lesión corporal, un daño material o el fallecimiento.<sup>18</sup> Esas definiciones consideran al accidente como un hecho súbito, inesperado, imprevisto (aun cuando a veces es previsible) y no premeditado o deseado y, además, como causante de daño considerable, aun cuando no se especifiquen si se trata de un dato económico (perjuicio material) o de un daño físico a las personas (dolor, sufrimiento, invalidez o muerte).<sup>19</sup>

Los accidentes de trabajo se clasifican en:

1. *Accidentes sin separación.* Después del accidente, la persona sigue trabajando sin secuela alguna ni perjuicio considerable. Este tipo de accidente no provoca separación del trabajo ni se considera en los cálculos de los índices de frecuencia y de siniestralidad, aun cuando se deba investigar y anotar en el informe, además de exponer en las estadísticas mensuales.
2. *Accidente con separación.* Es el accidente que provoca la separación de la persona de su trabajo. Se clasifica como:
  - a) *Incapacidad temporal:* provoca la pérdida temporal de la capacidad para trabajar y sus secuelas se prolongan durante un periodo inferior a un año. Al regresar al trabajo, la persona asume su función sin reducción alguna en su capacidad laboral.
  - b) *Incapacidad parcial permanente:* provoca la reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar y sus secuelas se prolongan durante un periodo superior a un año. Casi siempre es ocasionada por:
    - La pérdida de un miembro o de una parte del mismo.
    - La reducción de la función de un miembro o de una parte del mismo.

- La pérdida de la vista o la reducción de la función de un ojo.
  - La pérdida de audición o la reducción de la función de un oído.
  - Cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas que resulten, en opinión del médico, en una reducción de, cuando menos, tres cuartas partes de la capacidad para trabajar.
- c) *Incapacidad permanente total:* provoca la pérdida total y permanente de la capacidad para trabajar. Por lo general se debe a:
- La pérdida de la vista de ambos ojos.
  - La pérdida de la vista de un ojo y la reducción de más de la mitad de la vista del otro.
  - La pérdida anatómica o la incapacidad funcional de más de un miembro o de sus partes esenciales (mano o pie).
  - La pérdida de la vista de un ojo, al mismo tiempo que la pérdida anatómica o la incapacidad funcional de una mano o un pie.
  - La pérdida de audición de ambos oídos o, también, la reducción de más de la mitad de su función.
  - Cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas permanentes que ocasionen, en opinión del médico, la pérdida de tres cuartas partes o más de la capacidad para trabajar.
- d) *Muerte:* el accidente provoca el fallecimiento de la persona.

La figura 15.2 brinda una idea gráfica de la clasificación de los accidentes de trabajo y cuándo se deben registrar para efectos de las estadísticas de accidentes.

### **Las estadísticas de accidentes**

En 1947 la VI Conferencia Internacional de Estadística del Trabajo estableció dos índices para medir, controlar y evaluar los accidentes laborales: el índice de frecuencia y el índice de gravedad. Ambos son utilizados en todos los países, lo cual permite las comparaciones internacionales, así como las comparaciones entre organizaciones de diferentes ramos de actividad.

## **NOTAS**

### **CONCEPTOS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

- La seguridad en el trabajo se refiere al conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas.<sup>20</sup>
- La seguridad en el trabajo se refiere a condiciones de trabajo seguras y saludables para las personas.

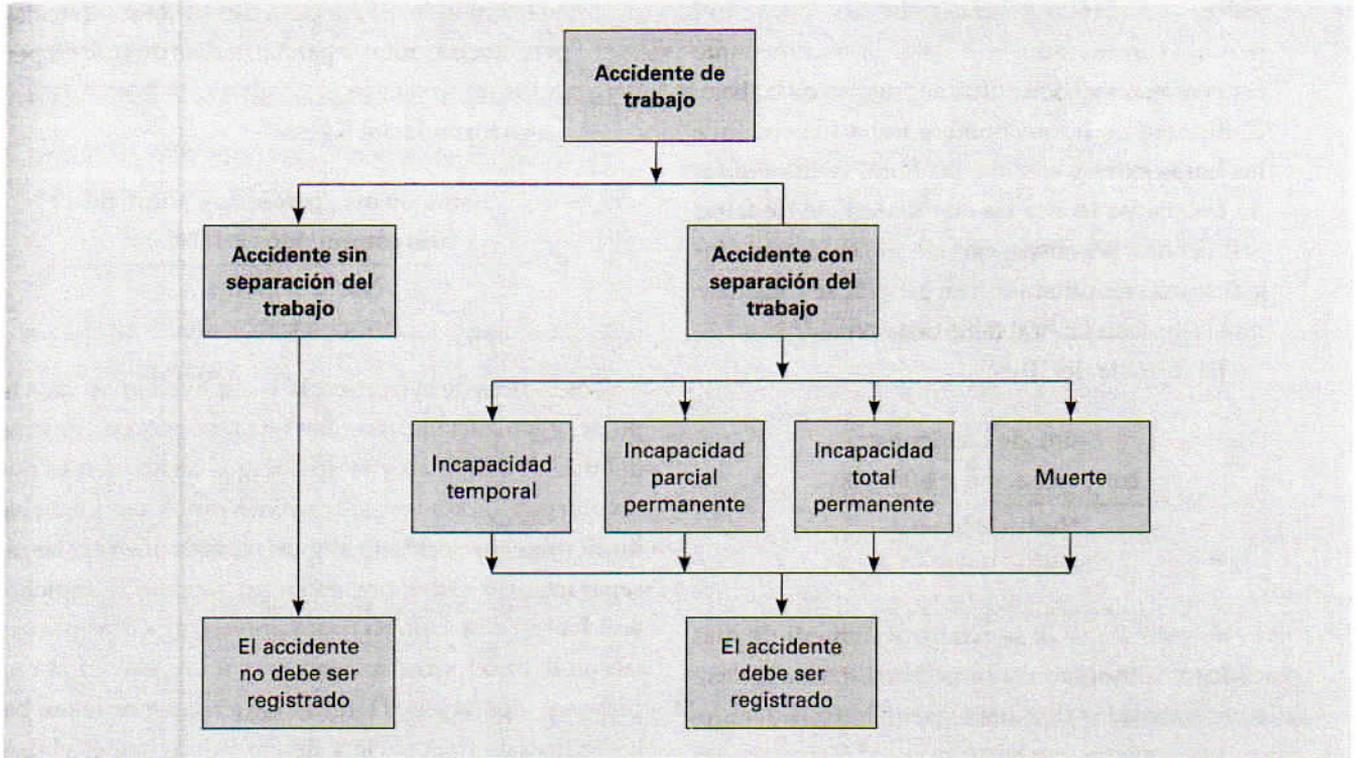


Figura 15.2 Los accidentes laborales y su clasificación.

1. *Índice de frecuencia (IF)*: significa el número de accidentes con separación por cada millón de horas/hombre trabajadas en el periodo considerado, mismo que puede ser mensual o anual. Es un índice que presenta el número de accidentes por cada millón de horas/hombre trabajadas a efecto de realizar comparaciones estadísticas con organizaciones de todo tipo y tamaño.

El cálculo del IF se basa en la información siguiente:

- a) *El número promedio de colaboradores*, que es el personal efectivo dentro del periodo considerado. Incluye a todo el personal de la organización, de todas las áreas y de todos los niveles. Además de ser un índice global, el IF se puede referir a cada una de las unidades (departamentos, secciones), en periodos mensuales y anuales, para efectos de comparaciones interna.
- b) *Las horas/hombre trabajadas* es el resultado de la multiplicación del número promedio de colabo-

**VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO**

**BATERÍAS MÁXIMA**

Gabriela Passos advirtió que si todos los colaboradores estuvieran atentos a los problemas de higiene y seguridad, podrían colaborar con sugerencias y medidas para reducir los problemas de Baterías Máxima. Su idea es que la higiene y la seguridad sean responsabilidad de línea de los

gerentes y función de *staff* de los especialistas en recursos humanos, los médicos y los ingenieros de seguridad. Además, que cada colaborador asuma igual responsabilidad en el tema. ¿Cómo lograr este cambio? ¿Usted cómo podría ayudarle? ●

radores por el total de horas trabajadas durante el periodo considerado. Se trata de las horas en que las personas pueden sufrir accidentes de trabajo. El número de horas/hombre trabajadas incluye las horas extra y excluye las horas remuneradas no trabajadas (como las que se derivan de faltas justificadas, permisos, vacaciones, enfermedades y descanso remunerado). En general, se considera que la jornada laboral tiene ocho horas.

La fórmula del IF es:

$$IF = \frac{\text{Núm. de accidentes con separación} \times 1\,000\,000}{\text{Núm. de horas/hombre trabajadas}}$$

2. **Índice de gravedad (IG):** se refiere al número de días perdidos y computados por cada millón de horas/hombre trabajadas durante el periodo considerado, mismo que puede ser mensual o anual. Se trata de un índice que presenta el tiempo de separación (gravedad del accidente) por cada millón de horas/hombre trabajadas, de modo que permite las comparaciones con organizaciones de otros tipos y tamaños.

El cálculo del IG se basa en la información siguiente:

- El número de días perdidos por separaciones** es el total de días que los accidentados no pudieron trabajar como consecuencia de accidentes que les produjeron una incapacidad temporal. Los días perdidos se cuentan a partir del día siguiente al accidente hasta el del alta médica, inclusive. En la cuenta de los días perdidos se incluyen los domingos, las vacaciones y los días en que la organización no trabaja.
- Los días perdidos trasladados** se refieren al total de días perdidos por separaciones durante el mes o los meses anteriores, cuando el IG abarca el periodo anual o cuando la separación es más larga que el periodo.
- Los días computados acreditados** se refieren al total de los días computados por reducción de la capacidad o fallecimiento de los accidentados. Existe una tabla convencional, de uso universal,

que convierte al fallecimiento o a la incapacidad permanente, total o parcial, a días de trabajo perdidos.

La fórmula del IG es:

$$IG = \frac{\text{Núm. de días perdidos} + \text{Núm. de días computados} \times 1\,000\,000}{\text{Núm. de horas/hombre trabajadas}}$$

Los índices de la frecuencia y la gravedad de cada tipo de organización presentan una tendencia en función del tipo de actividad y de los riesgos de accidentes que involucran. Ciertas organizaciones presentan un elevado IF (muchos accidentes) y un elevado IG (con largas separaciones). Otras presentan un elevado IF (muchos accidentes) y un bajo IG (poca gravedad). Otras presentan un IF bajo (pocos accidentes) y un IG elevado (muy graves y separaciones largas). Otras más presentan bajos índices de frecuencia y de gravedad, que es el caso ideal.

### Causas de los accidentes laborales

En todo accidente de trabajo están presentes los elementos siguientes:

- El agente** es el objeto o la sustancia (máquina, lugar o equipamiento que deberían estar debidamente protegidos) que guardan una relación directa con la lesión, como una prensa, una mesa, un martillo, una escalera, una pared, etcétera.
- La parte del agente** se refiere a aquella que está directamente asociada o relacionada con la lesión, como el volante, el pie de la mesa, la punta del martillo, el piso de la escalera, el acceso a la pared, etcétera.
- La situación insegura** se refiere a la condición física o mecánica que existe en el local, la máquina, el equipamiento o la instalación (que podría haber sido protegida o corregida) que provoca que ocurra el accidente, como un piso escurridizo, grasoso, mojado, con un saliente o agujero, una máquina sin protección o con poleas o partes móviles desprotegidas, una instalación eléctrica con cables pelados, motores sin conexión a tierra, iluminación deficiente.

 NOTAS

## ÍNDICES DE FRECUENCIA Y DE GRAVEDAD

Un estudio realizado por la Asociación Brasileña para la Prevención de Accidentes arrojó que los tipos de industrias que registran índices de frecuencia más altos son:

- Construcción civil (76.88), la campeona en número de accidentes.
- Extracción de minerales (57.02).
- Industria de extracción vegetal (56.89).
- Metalúrgica (56.46).

Los índices de frecuencia más bajos corresponden a:

- Industria de perfumería, sabores y velas (11.59).
- Industria de material eléctrico y de comunicaciones (19.83).
- Servicios de producción y distribución de energía eléctrica (20.93).
- Material de transporte (25.33).

Por otra parte, las que registran índices de gravedad más altos son:

- Extracción de minerales (2.527), la campeona de los accidentes graves.

- Construcción civil (2.494).
- Madera (2.274).
- Servicios de producción y distribución de energía eléctrica (2.074).
- Metalúrgica (2.049).

Los índices de gravedad más bajos corresponden a:

- Industria mueblera (506).
- Industria del vestido, calzado y textiles (518).
- Industria de material eléctrico y de comunicaciones (572).
- Industria de material de transporte (773).

Según el National Safety Council de Estados Unidos, los índices de frecuencia más altos corresponden a los ramos de la construcción, el transporte marítimo y la minería subterránea. Son los lugares donde los accidentes son más frecuentes. Por otra parte, los índices de gravedad más altos están en las canteras, la minería de superficie, la construcción y la minería subterránea. Son los lugares donde los accidentes son más graves y peligrosos.

4. *El tipo de accidente* es la forma o el modo de contacto entre el agente del accidente y el accidentado, o el resultado de ese contacto, como golpes, caídas, resbalones, choques, encontronazos, etcétera.

5. *El acto inseguro* representa una violación del procedimiento aceptado como seguro, o sea, dejar de usar equipamiento de protección individual, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en área prohibida, lubricar o limpiar maquinaria conectada o en movimiento.

6. *El factor personal de inseguridad* se refiere a toda característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física —accidental o permanente— que permite o provoca un acto inseguro. Se trata de problemas como visión defectuosa, audición deficiente, fatiga o

intoxicación, descuido, falta de atención, problemas particulares, omisión de las normas de seguridad.

Pero, ¿qué ocasiona el accidente de trabajo? Las causas básicas de los accidentes de trabajo son dos: las condiciones inseguras y los actos inseguros.

1. *Las condiciones inseguras* son la principal causa de los accidentes de trabajo e incluyen factores como:

- Equipamiento sin protección.
- Equipamiento defectuoso.
- Procedimientos arriesgados en máquinas o equipamientos.
- Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado.

## ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### CÓMO DESARROLLAR UN PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD<sup>21</sup>

1. *Implique a la gerencia y a los colaboradores en la preparación de un plan de higiene y seguridad.* Todas las personas de la organización deben comprender que el plan es útil y benéfico para todas las partes interesadas.
2. *Reúna el apoyo necesario para implantar el plan.* Ningún plan funciona por sí mismo, porque necesita de un patrocinador que defienda su causa, que aporte la energía y los recursos necesarios que lo harán confiable.
3. *Determine los requisitos de higiene y seguridad.* Cada centro de trabajo tiene diferentes necesidades para cumplir con los requisitos de higiene y seguridad.
4. *Evalúe los riesgos que existen en el centro de trabajo.* Identifique los problemas potenciales de higiene y seguridad que existen en el trabajo así como cuáles son las medidas preventivas que se necesitan.
5. *Corrija las condiciones de riesgo existentes.* Al identificar los posibles riesgos existentes, procure eliminarlos, reducirlos o controlarlos por todos los medios posibles.
6. *Entrene a los colaboradores en técnicas de higiene y seguridad.* Establezca que el entrenamiento en higiene y seguridad es obligatorio para todos los colaboradores. Todos deben recibir entrenamiento sobre cómo desempeñar el trabajo de forma segura y deben saber cómo utilizar su equipo de seguridad.
7. *Desarrolle una mentalidad por hacer que el trabajo no presente riesgos.* Busque medios para hablar de sugerencias que incluyan procedimientos para casos de urgencia. Asegure el mantenimiento preventivo de los equipamientos y las instalaciones.
8. *Mejore continuamente el programa de higiene y seguridad.* A partir de la implantación del programa, éste debe ser continuamente evaluado, fomentado y mejorado. Documentar el avance ayuda a analizar su mejoría. ●

- Iluminación deficiente o incorrecta.
- Ventilación incorrecta a fuente de aire impuro.

- Temperatura muy elevada o muy baja en el centro de trabajo.
- Condiciones físicas o mecánicas inseguras que representan zonas de peligro.

Las precauciones consisten en eliminar o minimizar las condiciones inseguras. Otros factores de los accidentes y que se consideran condiciones inseguras son: el puesto en sí, la programación de un trabajo muy largo y el clima psicológico del centro de trabajo.

## X EVALUACIÓN CRÍTICA

### ¿DÓNDE OCURREN LOS ACCIDENTES?

Algunos trabajos son inherentemente más peligrosos que otros. Estudios recientes muestran que el puesto de operador de grúa produce el triple de visitas al hospital por accidentes que el de supervisor. El trabajo en algunas unidades posee una seguridad inherente, más que el desarrollado en otras. En un departamento de contabilidad se registran menos accidentes que en un departamento de soldadura o de expedición.

La programación del trabajo y la fatiga también afectan los índices de accidentes. Durante las primeras cinco o seis horas de la jornada laboral ocurren menos accidentes. Los índices de accidentes aumentan con el número de horas trabajadas en el mismo día debido a la fatiga. En los turnos nocturnos de trabajo se registran más accidentes.

El clima psicológico del centro de trabajo también afecta los índices de accidentes. Se presentan más accidentes en fábricas que tienen un elevado grado de despidos y donde existe hostilidad entre las personas, quejas por bajos salarios y malas condiciones de vida. ●

2. *Los actos inseguros.* No basta con eliminar las condiciones inseguras. Las personas ocasionan los accidentes. Los actos inseguros de las personas son:
  - Cargar materiales pesados de forma incorrecta.
  - Trabajar a velocidades inseguras, demasiado rápidas o lentas.
  - Utilizar esquemas de seguridad que no sirven.
  - Usar equipamiento inseguro o usarlo incorrectamente.

- No usar procedimientos seguros.
- Adoptar posiciones inseguras.
- Subir con prisa escaleras o desniveles.
- Distraer, descuidar, brincar, arriesgar, correr, empujar, saltar, abusar, etcétera.

### Rasgos de la personalidad que predisponen a los accidentes

Algunas investigaciones trataron de identificar los rasgos de la personalidad que distinguen a las personas que son propensas a provocar accidentes de quienes no lo son.<sup>22</sup> Lo interesante es que un pequeño porcentaje de personas (alrededor de 20%) son responsables de un elevado porcentaje de accidentes (alrededor de 80%). Esto nos recuerda la curva de Pareto. La investigación no consiguió definir cuáles son los rasgos comunes que predisponen a las personas a sufrir accidentes. Es decir, no hay consenso en que la predisposición a los accidentes sea universal, porque una persona propensa a sufrir accidentes en un tipo de trabajo podría no serlo en otra actividad. Al parecer, la predisposición depende de la situación. Los rasgos de la personalidad (como la inestabilidad emocional o la poca resistencia a la frustración) pueden distinguir a las personas propensas a los accidentes en actividades que implican riesgos. La

falta de habilidad motora marca una predisposición a los accidentes, pero sólo cuando la actividad exige una excelente coordinación motora.

La vista se relaciona con la frecuencia de los accidentes en muchos casos. Los taxistas, los conductores de autobuses y los operadores de máquinas que tienen agudeza y habilidad visual registran menos lesiones que quienes no las tienen.<sup>23</sup> Los accidentes son más frecuen-

## X EVALUACIÓN CRÍTICA

### CÓMO REDUCIR LOS ACCIDENTES

**Es preciso que las condiciones de inseguridad en las empresas disminuyan. Sin embargo, las causas de los actos inseguros se pueden atribuir a ciertas características personales que marcan una predisposición a los accidentes, como la ansiedad, la agresividad, la falta de control emocional, la falta de pericia, etc. Ciertas características personales, la personalidad y la motivación de las personas desembocan en comportamientos que predisponen a los accidentes, como la tendencia a correr riesgos y adoptar actitudes incorrectas. Se trata de tendencias que llevan a actos inseguros, a falta de atención y a no seguir los procedimientos y que aumentan la probabilidad de provocar accidentes.**

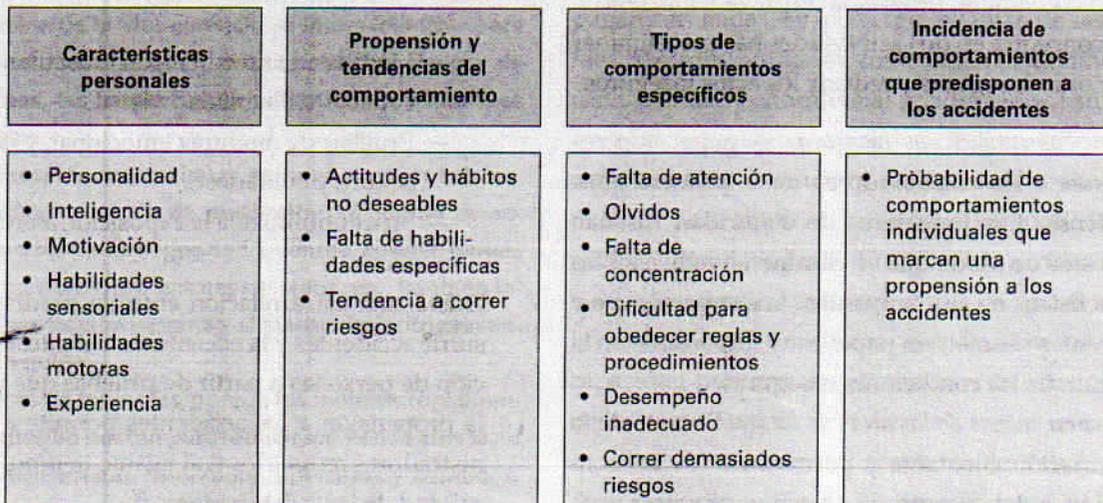


Figura 15.3 Factores personales que influyen en el comportamiento propenso a los accidentes.<sup>24</sup>

 NOTAS

### PREVENIR LOS ACCIDENTES ES OBLIGACIÓN DE TODOS

En la primera mitad del siglo xx los antiguos trolebuses de Light & Company que transitaban por las principales calles de Río de Janeiro y de São Paulo, ostentaban carteles que decían: "Prevenir accidentes es deber de todos". Era una responsabilidad general. Pasaron casi 100 años y el lema no se volvió obsoleto. Por el contrario, es actual. También existe el viejo refrán popular que dice: "más vale prevenir que remediar". Este dictado adquiere enorme importancia en tiempos modernos.

tes en el rango de edad de 17 a 28 años, y disminuye hasta llegar a valores mínimos entre los 60 y 70 años. No obstante, encontramos diferentes pautas en distintos trabajos, donde el factor de la edad sí es importante. Cuando las habilidades perceptivas son iguales a las habilidades motoras, la persona propende a ser más segura. Sin embargo, cuando el nivel perceptivo es más bajo que el nivel motor, la persona puede tener una propensión a sufrir accidentes en la medida que esa diferencia aumenta.<sup>25</sup>

### Cómo prevenir accidentes

En la práctica cualquier programa de prevención de accidentes se concentra en dos actividades básicas: eliminar las condiciones inseguras y reducir los actos inseguros.

1. *Eliminar las condiciones inseguras* es papel que corresponde a los colaboradores de la primera línea de defensa. Los ingenieros de seguridad diseñan los puestos de modo que se eliminen o reduzcan los riesgos físicos de sus ocupantes. Los supervisores y los gerentes asumen un papel muy importante en la reducción de las condiciones inseguras.

- *Preparar mapas de las áreas de riesgo.* Se trata de la evaluación constante y permanente de las condiciones del entorno que pueden provocar accidentes en la empresa. En un esfuerzo conjunto, los gerentes, los colaboradores y los especialistas

de recursos humanos preparan mapas y localizan posibles áreas de peligro potencial, sugerencias y acciones para neutralizar o minimizar tales condiciones.

- *Análisis profundo de los accidentes.* Todo informe de un accidente, sea con o sin separación del trabajo, se debe analizar a fondo para descubrir sus posibles causas, como las condiciones o los actos inseguros. A partir de ahí, se toman medidas a efecto de eliminar esas causas con la intención de prevenir accidentes en el futuro.
  - *Apoyo irrestricto de la alta gerencia.* Todo programa exitoso de prevención de accidentes descansa en el compromiso de la alta dirección.<sup>26</sup> Este compromiso es importante para subrayar la importancia que la alta dirección concede al programa profiláctico contra accidentes en la empresa.
2. *Reducción de los actos inseguros.* Los accidentes son similares a otros tipos de mal desempeño. Estudios psicológicos sugieren que no se debe seleccionar a personas que tengan propensión a accidentarse en puestos específicos.
- *Procesos de selección de personal.* Las técnicas de selección buscan identificar ciertos rasgos (como habilidad visual o coordinación motora) asociados a accidentes en ciertos puestos. Algunas investigaciones sugieren usar pruebas que relacionan ciertos rasgos con los accidentes, como:<sup>27</sup>
    - Estabilidad emocional y pruebas de personalidad.
    - Medidas de coordinación muscular.
    - Pruebas de habilidad visual.
    - Pruebas de madurez emocional, y desempeño seguro y cuidadoso.
    - Susceptibilidad a la exposición a productos tóxicos.

Existe una clara relación entre la predisposición a sufrir accidentes y la eficiencia en el puesto. La selección de personas a partir de pruebas que identifican la propensión a los accidentes permite a los administradores reducirlos y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de los colaboradores.<sup>28</sup>

- *Comunicación interna.* La propaganda y los carteles sobre la seguridad en el trabajo ayudan a redu-

cir los actos inseguros. Un estudio muestra que el comportamiento seguro registró un aumento de 20%.<sup>29</sup> Los carteles no sustituyen a los programas globales de seguridad, pero sí se pueden combinar con ellos y con otras técnicas, como el entrenamiento, para reducir las condiciones de riesgo y los actos inseguros.

## ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### MEDIDAS PREVENTIVAS<sup>30</sup>

La prevención de accidentes incluye las medidas siguientes:

- **La instrucción dirigida a crear conciencia de la seguridad, mediante señales, lemas en lugares de paso, artículos sobre seguridad incluidos en la correspondencia o comunicar los resultados del registro de días sin accidentes o de que no se han perdido días a causa de accidentes.**
- **El entrenamiento de habilidades, con procesos de aprendizaje que incluyan medidas de prevención. Los colaboradores y los administradores deben ser entrenados. Los gerentes deben ser multiplicadores del proceso.**
- **La ingeniería para prevenir accidentes en razón de un diseño de equipamientos o de tareas que tome en cuenta los factores que promueven la fatiga, el sueño o la monotonía.**
- **Los mapas de riesgos para localizar las áreas de riesgos. La atención de la alta gerencia es imprescindible para establecer medidas que permitan eliminar riesgos de accidentes, las inspecciones periódicas, los informes frecuentes.**
- **La protección, proporcionar equipos con protección. Esto incluye equipos de protección individual como: zapatos o botas de seguridad, guantes, cascos, lentes, máscaras, petos, protectores de oídos, etc. También incluye la protección externa y el mantenimiento preventivo del equipo.**
- **El refuerzo de las reglas, porque los mejores reglamentos y reglas no bastan para reducir los accidentes si no son continuamente reforzados, aplicados y cobrados. Se debe proporcionar alguna suerte de realimentación intensiva. ●**

- **Entrenamiento.** El entrenamiento en seguridad reduce los accidentes porque prepara a los nuevos colaboradores instruyéndoles en prácticas y procedimientos para evitar posibles riesgos y para trabajar desarrollando sus propensiones hacia la seguridad en el trabajo.
- **Refuerzo positivo.** Un programa de seguridad basado en el refuerzo positivo mejora la seguridad en el trabajo.<sup>31</sup> Los objetivos de la reducción de accidentes se deben formular en conjunto con los colaboradores y deben tener una amplia difusión y comunicación de los resultados. Muchas empresas adoptan el lema de cero accidentes y exhiben carteles con el número de días sin accidentes. Algunas prácticas que encontramos con frecuencia son las reuniones periódicas con grupos de colaboradores para discutir casos y ejemplos, las cuales propician la diferenciación entre los comportamientos correctos y los incorrectos en situaciones de peligro, además de la presentación de gráficos de frecuencia y la localización de accidentes, así como elaborar una lista de reglas de seguridad personal (lo que se debe hacer o no en situaciones de riesgo).

### Costos de los accidentes

Hablar de costos cuando los accidentes implican vidas humanas parece una broma de humor negro. La vida y la integridad física de una persona son cosas que no se pagan con nada. Sin embargo, además de las lamentables pérdidas humanas, los accidentes también provocan pérdidas económicas al accidentado, a su familia, a la organización y a la sociedad. El accidente representa un factor muy negativo y sus causas y costos se deben analizar para eliminar las eventuales condiciones inseguras o actos inseguros. El seguro de accidentes de trabajo sólo cubre erogaciones como los gastos médicos y las indemnizaciones al accidentado, pero no repone la capacidad humana para trabajar ni la integridad física de las personas accidentadas.

El costo indirecto del accidente de trabajo, según la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT), implica todos los gastos de producción, los gastos generales, las utilidades perdidas y los demás factores cuya

incidencia varía dependiendo del tipo de industria. El Instituto Nacional de Seguridad Social del Brasil (INSS) incluye los siguientes elementos en el costo indirecto del accidente de trabajo: gastos del primer tratamiento médico, gastos sociales, costo del tiempo perdido por la víctima, pérdida por disminución del rendimiento profesional cuando el accidentado regresa al trabajo, pérdida por el menor rendimiento del trabajador que sustituye temporalmente al accidentado, cálculo del tiempo perdido por los compañeros de trabajo al acudir a auxiliar a la víctima, etcétera.

En varios países se acepta que la proporción entre el monto del costo indirecto y el directo es de 4 a 1; el costo indirecto representa cuatro veces el costo directo del accidente de trabajo, por no hablar de la tragedia personal y familiar que el accidente de trabajo suele provocar como consecuencia.

Si las organizaciones buscan eficiencia, eficacia y utilidades, deben estar dispuestas a invertir para crear condiciones que excedan las condiciones exigidas por ley, precisamente para ser eficientes, eficaces y lucrativas. La falta de inversión en seguridad cuesta muy caro.

## X EVALUACIÓN CRÍTICA

### ¿CUÁNTO CUESTA UN ACCIDENTE?

Los accidentes le cobran muy caro a las vidas humanas y también a las organizaciones. La Occupational Safety and Health Administration (OSHA) de Estados Unidos hizo un cálculo con base en estadísticas y llegó a la conclusión de que un accidente serio provoca, en promedio, costos del orden de 23 000 dólares. En la Norma Reglamentaria Núm. 18, la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) establece los conceptos de costo directo e indirecto del accidente de trabajo. El costo directo del accidente es el total de los gastos que se derivan de las obligaciones con las personas expuestas a los riesgos inherentes al ejercicio del trabajo, como gastos por asistencia médica y hospitalaria para los accidentados, indemnizaciones por pagos diarios de licencia o por incapacidad permanente. En general, estos gastos son cubiertos por las compañías de seguros, las cuales cubren los gastos, pero no la vida ni la salud de las personas. ●

## Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo

Los programas de higiene y seguridad ahora reciben mucha atención. Con el respeto y la consideración por las personas, también se debe analizar el aspecto financiero. Las consecuencias de programas inadecuados son visibles: aumento del ausentismo y la rotación de personal, elevado índice de separaciones por enfermedad o accidentes, aumento de las primas de los seguros, elevación de los costos laborales, mayores indemnizaciones pagadas por accidentes o enfermedades profesionales, costos judiciales más altos, presiones de los sindicatos y la sociedad y hasta la negativa de los clientes para adquirir productos de empresas que contaminan la naturaleza y depredan el capital humano.

Los especialistas en recursos humanos y los administradores deben monitorear el programa de higiene y seguridad en términos de costos/beneficios, pero, sobre todo, el programa debe contar con la participación de todos los colaboradores. Además, se debe juzgar con criterios como la mejora en el desempeño en el trabajo, la reducción de las separaciones por accidentes o enferme-

## NOTAS

### ¿SABE USTED QUÉ HACE LA COMISIÓN INTERNA DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES?

La Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA) es un requisito legal impuesto por la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT) en el Brasil. La mitad de los componentes de la CIPA los nombra la empresa y a la otra la eligen periódicamente los trabajadores. La CIPA es la encargada de señalar los actos inseguros de los trabajadores y las condiciones de seguridad que existen en la organización. Se ocupa de fiscalizar lo que ya existe, mientras que los especialistas de recursos humanos señalan las soluciones. La CIPA tiene especial importancia para los programas de seguridad de las pequeñas y medianas empresas.

## CASO DE APOYO

EL PROGRAMA DE SEGURIDAD DE LAS TINTORERÍAS<sup>32</sup>

Lavar ropa es un arte que exige técnica y talento. Por lo general, las tintorerías son pequeñas empresas que atienden a los clientes ofreciendo calidad, rapidez y confianza en sus servicios. En este tipo de negocio, 80% de la fórmula del éxito está compuesta por las personas y el resto por las máquinas. La seguridad de las personas y la salud ocupacional son los puntos más importantes en las tintorerías. Cada establecimiento funciona como una pequeña unidad fabril en la cual las máquinas utilizan vapores a alta presión y aire comprimido para lavar y planchar la ropa a altas temperaturas en entornos húmedos y escurridizos. El local de trabajo tiene mucho ruido debido al funcionamiento de las máquinas y el aire es denso y cargado de vapores químicos, porque el proceso de lavado de la ropa utiliza productos cáusticos. Para eliminar las impurezas de la ropa, las calderas de alta temperatura cuecen continuamente solventes químicos, que son reutilizados y reciclados. El proceso lo desempeñan máquinas y trabajo humano. La exposición a accidentes es grande. Si se comete un error —como inyectar demasiado vapor— los líquidos hierven y los solventes químicos entran en un estado de ebullición y erupción que puede provocar quemaduras a los colaboradores. La peligrosidad y la insalubridad son características de estos centros de trabajo.

La elevada incidencia de accidentes de trabajo debidos a los riesgos involucrados, además de las posibilidades de desperdicios de productos químicos, obliga a las tintorerías a implantar reglamentos internos muy rígidos

sobre la conducta de los trabajadores, quienes deben utilizar equipos individuales de protección, como delantales, ropa, guantes, lentes, protectores auriculares, etc. Las tintorerías colocan letreros que recuerdan a los trabajadores cómo deben trabajar con productos químicos a fin de evitar el desperdicio y los accidentes. El problema crónico es la falta de disposición de los trabajadores a utilizar sus equipos de protección, que los transforman en verdaderos espantos. No todos los productos químicos exigen ropa de seguridad, pero algunos —como los ácidos hidrofluorídricos utilizados para sacar manchas de la ropa— son peligrosos. La ropa de seguridad es incómoda, los molestos lentes disminuyen la visibilidad y los protectores auriculares reducen la capacidad de oír. Además, no son nada elegantes. Por ello, los trabajadores no siempre están dispuestos a usarlos, haciendo que los jefes deban supervisarlos permanentemente y exigirles con contundencia que los utilicen.

## PREGUNTAS

1. ¿Cómo se pueden identificar las condiciones de riesgo a eliminar?
2. ¿Cómo se pueden establecer procedimientos para evitar accidentes?
3. ¿Usted qué sugiere para aumentar la seguridad en el trabajo?
4. ¿De qué modo comunicaría la obligatoriedad de los equipos de seguridad? ●

## VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

## BATERÍAS MÁXIMA

Gabriela quería implantar un programa de higiene y seguridad válido para Baterías Máxima.

¿Usted cómo la ayudaría a definir un plan global? ●

dad y la reducción de acciones disciplinarias. El programa no necesariamente debe ser el más costoso, sino aquel que produzca mejores resultados para la organización y para las personas. Es imprescindible establecer sus enfoques y criterios, como la mejora de la productividad,

la ausencia de accidentes y enfermedades profesionales, el número de días sin accidentes, el entrenamiento intensivo de los gerentes y de todos los colaboradores, las reuniones de seguridad, las instalaciones médicas y la intensa participación de la alta dirección.

## Calidad de vida en el trabajo

La higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental existen al lado del bienestar psicológico y social. El término calidad de vida en el trabajo (CVT) fue acuñado por Louis Davis<sup>33</sup> en la década de 1970, cuando desarrollaba un proyecto sobre el diseño de puestos. Según él, el concepto se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades. Algunos autores europeos desarrollaron otros conceptos dentro del enfoque socio-técnico<sup>34</sup> y de la democracia industrial.<sup>35</sup> Hoy en día, el concepto de calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del centro de trabajo.<sup>36</sup> La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por una parte las reivindicaciones de los colaboradores en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad y la calidad.

La CVT se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. El concepto de CVT implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. La competitividad de la organización —y, obvio, la calidad y la productividad— pasan obligatoriamente por la CVT. Para atender al cliente externo, la organización no debe olvidar al cliente interno. Esto significa que, para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a sus colaboradores encargados del producto o servicio que ofrecen. Como dice Claus Möller, consultor danés: *coloque a los empleados en primer lugar y ellos colocarán a los consumidores en primer lugar.* La organización que invierte en el colaborador está, en realidad, invirtiendo indirectamente en el cliente. La administración de la calidad total en las organizaciones depende de la optimización del potencial humano, la cual está en manos de lo bien que se sientan las personas al trabajar en la organización. La CVT representa la medida en que

los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización.

### Componentes de la CVT

La calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores, como:

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de futuro en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Las prestaciones recibidas.
6. Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
7. El entorno psicológico y físico del trabajo.
8. La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
9. Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

La CVT implica aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar o aceptar cambios y, sobre todo, agregar valor a la organización.

## ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### LA SALUD ES UN NEGOCIO<sup>37</sup>

**Shell es una compañía que invierte mucho en mejorar la calidad de vida en el trabajo (CVT) de sus colaboradores para obtener una mayor productividad. La compañía aplicó una encuesta a 60% de sus trabajadores con el propósito de determinar el perfil de salud y los factores de riesgo. La investigación formó parte de un programa para mejorar la CVT, instituido desde 1961. Los datos revelan que la mayoría de los empleados de la empresa son sedentarios, obesos, están estresados, indebidamente alimentados y son hipertensos sin saberlo. El gerente del programa de**

salud afirma que ese perfil no difiere del que corresponde al colaborador de otras empresas. Entre los 1 846 colaboradores consultados, 96% tenía una dieta inadecuada, con alto consumo de grasas y azúcar, 80% es sedentario y 71% presenta sobrepeso, 17% es hipertenso y 30% recurre a la automedicación. El punto positivo fue la reducción del porcentaje de fumadores, que bajó de 33 a 26%.

Con esta encuesta, la Shell tiene una actitud proactiva para ofrecer al colaborador una mejoría en las condiciones de salud y prevención de enfermedades. Esto no es paternalismo, porque la empresa sabe que el colaborador motivado, satisfecho, integrado y sano garantiza una mayor productividad y menores costos por enfermedad.

La estrategia de Shell es invertir en la instalación de restaurantes especializados en platillos saludables y en gimnasios en las unidades que no cuenten con un club deportivo. Otra estrategia es instituir un programa experimental de bienestar para grupos. La empresa cuenta con un equipo de terapeutas para ayudar a los colaboradores que tienen problemas afectivos (como divorcio, fallecimiento del cónyuge, parientes enfermos, etc.). Comparte prioridades con los llamados "programas de ayuda a los empleados" que se aplican en Estados Unidos. ●

### Modelos de la calidad de vida en el trabajo

El desempeño del puesto y el clima de la organización representan factores importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo. Si ésta fuera mala, conduciría a la alienación del empleado y a su insatisfacción, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, etc.).<sup>38</sup> Una buena calidad conducirá a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas propenden a aumentar sus aportaciones y a elevar sus posibilidades de éxito psicológico, mientras que la gerencia tiende a reducir los mecanismos rígidos de control social.

Puesto que la importancia de las necesidades humanas varía de acuerdo con la cultura de cada individuo y de cada organización, la CVT no sólo está en función de las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situaciones (estructura organizacional, tecnología, sistemas de recompensas, políticas internas)

sino, sobre todo, por la actuación sistémica de las características individuales y organizacionales. Ello explica por qué diversos autores presentan modelos de CVT. A continuación veremos los tres más importantes, que son el modelo de Nadler y Lawler, el de Hackman y Oldhan y el de Walton.

#### ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### MODELO DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO DE NADLER Y LAWLER<sup>39</sup>

Según Nadler y Lawler, la calidad de vida en el trabajo se basa en cuatro aspectos:

1. La participación de los colaboradores en las decisiones.
2. La reestructuración del trabajo en razón del enriquecimiento de las tareas y de los grupos autónomos de trabajo.
3. La innovación del sistema de recompensas de modo que influya en el clima de la organización.
4. La mejora del entorno laboral por cuanto se refiere a las condiciones físicas y psicológicas, el horario de trabajo, etcétera.

La calidad de vida en el trabajo mejorará en la medida en que incrementen estos cuatro aspectos. ●

#### ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### EL MODELO DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO DE HACKMAN Y OLDHAN<sup>40</sup>

Hackman y Oldhan presentan un modelo de la calidad de vida en el trabajo que abordamos en el capítulo dedicado al diseño de puestos. Según ellos, las dimensiones del puesto producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y laborales que afectan la CVT. Las dimensiones del puesto son:

1. *Variación de habilidades.* El puesto debe requerir diferentes y variadas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.
2. *Identidad de tarea.* El trabajo debe ser realizado de principio a fin por una persona para que pueda percibir su resultado.

3. **Significado de la tarea.** La persona debe tener una clara percepción de las consecuencias y las repercusiones que su trabajo tiene en el trabajo de otras.
4. **Autonomía.** La persona debe tener la responsabilidad personal de planificar y ejecutar las tareas y autonomía propia e independencia para su desempeño.
5. **Realimentación del propio trabajo.** La tarea debe proporcionar realimentación de regreso a la persona para que ésta pueda autoevaluar su desempeño.
6. **Realimentación extrínseca.** Los superiores jerárquicos o los clientes deben proporcionar realimentación por el desempeño de la tarea.
7. **Interrelación.** La tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.

Según los autores, las dimensiones del puesto son determinantes de la calidad de vida en el trabajo porque ofrecen recompensas intrínsecas que producen satisfacción en el trabajo y automotivan a las personas para trabajar. Con el fin de diagnosticar el trabajo, Hackman y Oldhan utilizan un modelo de investigación basado en un inventario de diagnóstico de las características del puesto, el cual permite medir el grado de satisfacción y de motivación interna para el diagnóstico de la CVT. ●

## ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### EL MODELO DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO DE WALTON<sup>41</sup>

Según Walton, existen ocho factores que afectan la calidad de vida en el trabajo, a saber:

1. **Compensación justa y adecuada.** La justa distribución de la compensación depende de qué tan adecuada sea la remuneración por el trabajo que desempeña la persona, de la equidad interna (el equilibrio entre las remuneraciones dentro de la organización) y de la equidad externa (el equilibrio con las remuneraciones del mercado de trabajo).
2. **Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.** Éstas incluyen las dimensiones de la jornada laboral y el entorno físico adecuado para la salud y el bienestar de la persona.

3. **Utilización y desarrollo de capacidades.** Se deben brindar oportunidades para satisfacer la necesidad de utilizar las habilidades y los conocimientos del trabajador, para desarrollar su autonomía y autocontrol y para obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como realimentación acerca de su desempeño.
4. **Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.** Se debe ofrecer la posibilidad de hacer carrera en la organización, de crecimiento y desarrollo personal y de seguridad de un empleo duradero.
5. **Integración social en la organización.** Esto implica eliminar barreras jerárquicas que marcan distancias, brindar apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de prejuicios.
6. **Constitucionalismo.** Se entiende como la institución de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático dentro de la organización.
7. **Trabajo y espacio total de vida.** El trabajo no debe absorber todo el tiempo ni la energía del trabajador en detrimento de su vida familiar y particular, de su tiempo de ocio y sus actividades comunitarias.
8. **Relevancia social de la vida laboral.** El trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona por formar parte de una organización; la cual debe tener una actuación y una imagen delante de la sociedad, responsabilidad social, responsabilidad por los productos y servicios que ofrece, prácticas de empleo, reglas bien definidas de funcionamiento y de administración eficiente.

La figura 15.4 presenta los ocho factores y sus respectivas dimensiones. ●

Si vemos la calidad de vida en el trabajo bajo un prisma más amplio, entenderemos que ésta constituye una dosis perfecta de aglutinación de los talentos involucrados, que gozan de facultades, y la arquitectura organizacional correspondiente (organización de trabajo en equipo), una cultura organizacional amigable e incluyente y un estilo de administración democrática y participativa, como muestra la figura 15.5.

Factores de la calidad de vida en el trabajo:	Dimensiones:
1. Compensación justa y adecuada	1. Renta (salario) adecuada para el trabajo 2. Equidad interna (compatibilidad interna) 3. Equidad externa (compatibilidad externa)
2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	4. Jornada laboral 5. Entorno físico (seguro y saludable)
3. Utilización y desarrollo de capacidades	6. Autonomía 7. Significado de la tarea 8. Identidad de la tarea 9. Variedad de habilidades 10. Realimentación y reinformación
4. Oportunidades de crecimiento y seguridad	11. Posibilidad de hacer carrera 12. Crecimiento profesional 13. Seguridad de empleo
5. Integración social en la organización	14. Igualdad de oportunidades 15. Relaciones interpersonales y grupales 16. Sentido comunitario
6. Garantías constitucionales	17. Respeto a las leyes y los derechos laborales 18. Privacidad personal 19. Libertad de expresión 20. Normas y rutinas claras de la organización
7. Trabajo y espacio total de vida	21. Papel equilibrado del trabajo en la vida personal
8. Relevancia social de la vida en el trabajo	22. Imagen de la empresa 23. Responsabilidad social por los productos/servicios 24. Responsabilidad social por los empleados

Figura 15.4 Modelo de la calidad de vida en el trabajo de Walton.

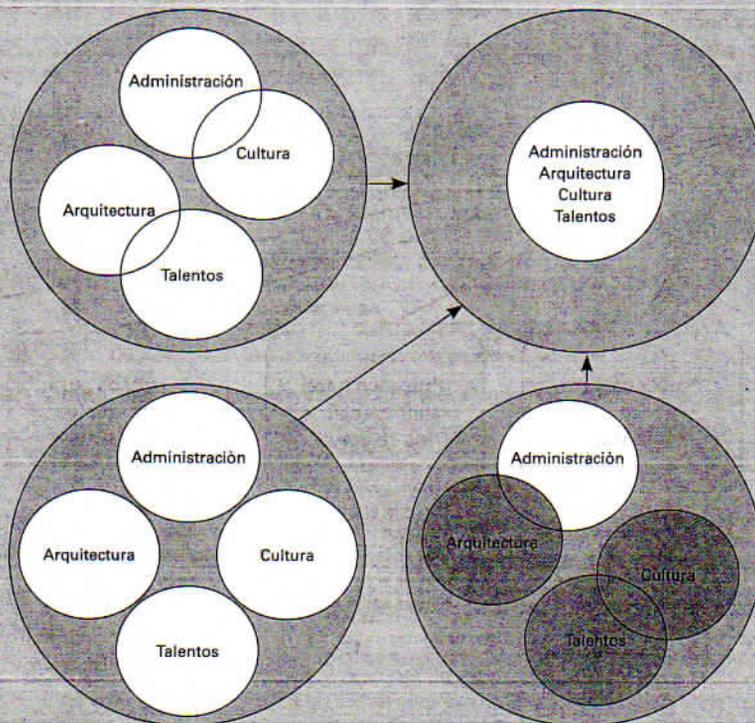


Figura 15.5 La dosis perfecta para la CVT: convergencia.

Milkovich y Boudreau<sup>42</sup> plantean que la calidad de vida en el trabajo parte del reconocimiento de que una persona bien entrenada y bien posicionada en la empresa está en mejor condición para identificar problemas difíciles de localizar por cuanto se refiere a la calidad del producto o cómo se debe hacer el trabajo. Luego entonces, la calidad de vida en el trabajo es esencial para crear un espíritu de ciudadanía organizacional como en los programas de calidad total en las organizaciones.

### Programas de bienestar de los colaboradores

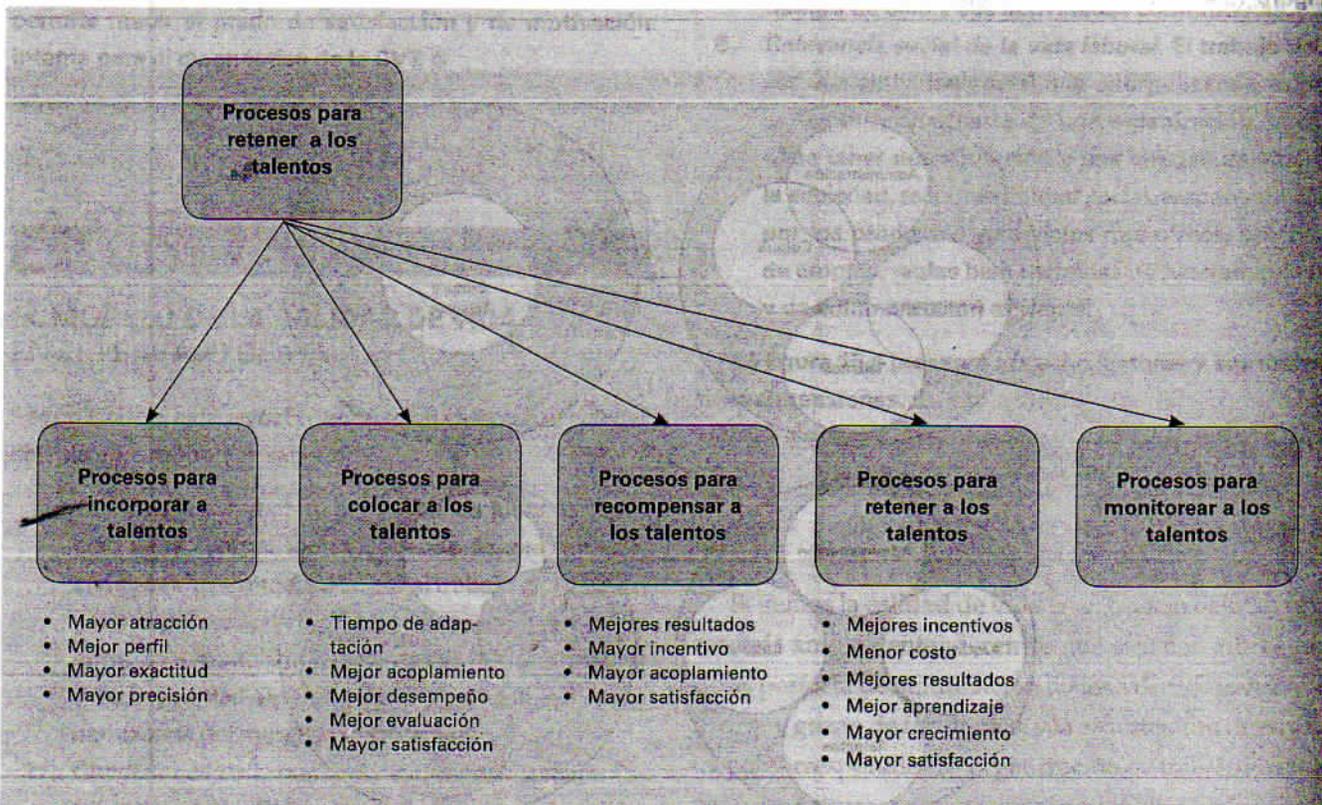
Las organizaciones que procuran prevenir los problemas de salud de sus trabajadores son las que adoptan programas de bienestar. El carácter profiláctico de estos programas parte de que se reconoce su efecto en el comportamiento de los trabajadores y el estilo de vida fuera del trabajo, fomentando que las personas mejo-

ren su salud. También sirven para reducir los elevados costos por concepto de salud. En 1980 cerca de la mitad de todas las unidades de negocios de Estados Unidos, que tenían menos de 50 trabajadores, ofrecía algún tipo de programa de bienestar y hay una tendencia a que se acelere su oferta.

Por lo habitual, un programa de bienestar tiene tres componentes:<sup>43</sup>

1. Ayudar a los trabajadores a identificar posibles riesgos de salud.
2. Enseñar a los trabajadores cuáles son los riesgos de salud, como presión arterial elevada, fumar, obesidad, dieta pobre y estrés.
3. Fomentar que los trabajadores cambien su estilo de vida, haciendo ejercicio, alimentándose debidamente y vigilando su salud.

En resumen, los procesos para retener a los talentos son fundamentales en el resultado global de los proce-



**Figura 15.6** La influencia que los procesos para retener a los talentos tienen en los demás procesos de la administración de recursos humanos.

## X EVALUACIÓN CRÍTICA

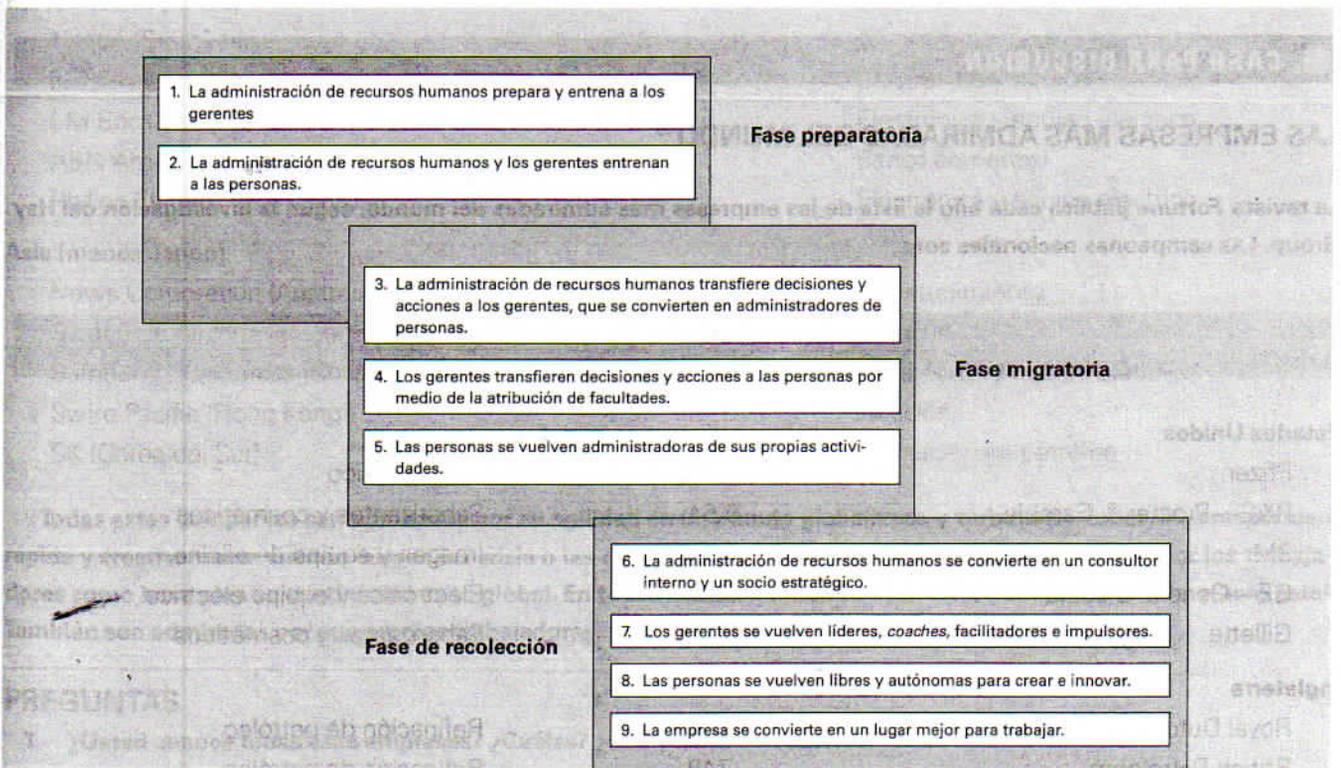
### RESPONSABILIDAD SOCIAL

Muchos programas de bienestar son baratos, basta con proporcionar información acerca de las calorías de la ingesta diaria de alimentos o de la cantidad de calorías que exige el organismo humano. También se puede brindar información acerca de clínicas para la reducción de peso, de ejercicios físicos, de dietas de alimentación, etc. Otros programas son más caros, como los gimnasios que ofrece IBM. El programa de bienestar de Xerox incluye un gimnasio, instructores de ejercicios físicos, instrucción sobre el

tabaquismo, el abuso de sustancias químicas, el control de peso y la alimentación, además de instalaciones para la gimnasia, piscinas y pistas para correr. Estas organizaciones extrapolan y sobrepasan el simple centro de trabajo y ofrecen algo más a sus trabajadores. La función social de la organización reside en eso: colaborar al desarrollo de las personas y de la comunidad de manera responsable, porque de nada sirve ser una isla de prosperidad en medio de un océano de pobreza. ●

tos de la administración de recursos humanos porque garantizan que las personas continúen en la organización. En realidad, todos los procesos que hemos abordado hasta ahora —incorporar, colocar, recompensar,

desarrollar y retener a las personas— sientan las bases para que la administración de recursos humanos pueda contribuir al éxito de la organización. La figura 15.7 nos presenta una muestra de lo anterior.



**Figura 15.7** Las fases preparatoria, migratoria y de recolección de resultados que se derivan de la administración de recursos humanos.

## ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### LA PERCEPCIÓN DEL ENTORNO LABORAL<sup>44</sup>

El famoso Families and Work Institute efectuó un estudio nacional del entorno laboral cambiante para analizar las percepciones de los trabajadores asalariados acerca de sus trabajos y sus ideas respecto a las características desea-

bles del empleo. A continuación se presentan las razones que consideraron las "más importantes" en la decisión de aceptar un empleo:

Comunicaciones abiertas	65%	Políticas que apoyan a la familia	46%
Efecto en la familia y la vida personal	60%	Prestaciones sociales	43%
Naturaleza agradable del trabajo	58%	Control de la programación del trabajo	38%
Calidad de la administración	58%	Posibilidad de progresar	37%
Actitud del supervisor	58%	Salarios o ingresos	35%
Control constante del trabajo	55%	Acceso a la toma de decisiones	33%
Adquisición de nuevas habilidades	55%	Aspectos que ninguna otra empresa ofrece	32%
Seguridad en el trabajo	54%	Oportunidad para llegar a puestos administrativos	26%
Calidad de los compañeros	53%	Tamaño de la organización	16%
Lugar de trabajo	50%		
Trabajo estimulante	50%		