

Seguridad y salud de los empleados

Capítulo

15

Después de que ocurrió un accidente en el que cuatro trabajadores perdieron la vida, la administración de la refinería Golden Eagle, ubicada al este de la bahía de San Francisco, sabía que debía asegurarse de que no se repitiera otra tragedia como ésta. Cerraron las instalaciones durante cuatro meses, volvieron a capacitar a los empleados en métodos de seguridad y crearon seis puestos gerenciales de seguridad. Después dirigieron su atención hacia otras medidas.¹

El propósito principal de este capítulo es proporcionarle los conocimientos básicos que necesitará para manejar de forma eficaz la seguridad y los problemas de salud en el centro de trabajo. Todo gerente requiere de conocimientos funcionales sobre la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA, por las siglas de Occupational Safety and Health Act); además, analizaremos sus fines, normas y procedimientos de inspección, así como los derechos y las obligaciones del personal y los patrones bajo dicha reglamentación. Veremos que hay tres causas básicas que provocan los accidentes: los hechos fortuitos, las condiciones de inseguridad y las conductas inseguras. También hay varias técnicas para prevenir accidentes. Asimismo, analizaremos importantes problemas de salud de los empleados, como el abuso de sustancias tóxicas y la violencia en el centro laboral.

Por qué es importante la seguridad

La seguridad y la prevención de accidentes son importantes para los gerentes por varias razones; por ejemplo, la cantidad alarmante de accidentes relacionados con el trabajo. En un año reciente, 5,559 trabajadores estadounidenses murieron en incidentes laborales. Además, hubo más de 4.4 millones de lesiones y enfermedades ocupacionales, resultado de accidentes en el trabajo (aproximadamente cinco casos al año por cada 100 empleados de tiempo completo en Estados Unidos).² Un estudio estimó que organismos como la Oficina de Estadísticas Laborales (que calcula las lesiones y las enfermedades laborales al tomar muestras de los registros de las compañías) quizá subestiman dos o tres veces la cantidad real de lesiones y enfermedades.³

Las lesiones no sólo son un problema en las industrias peligrosas por tradición, como la minería y la construcción. Por ejemplo, cada año se presentan más de 15,000 lesiones y enfermedades entre el personal que trabaja con semiconductores, así como otros 15,000 entre los fabricantes de computadoras y productos periféricos. Las cocinas comerciales enfrentan riesgos como cuchillos y pisos resbaladizos.⁴ Las computadoras nuevas contribuyen al “síndrome del edificio enfermo” (síntomas como dolores de cabeza y mucosidad nasal, que algunos expertos creen que son provocados por una mala ventilación, así como el polvo y el humo de agentes irritantes).⁵ (Dos ingenieros descubrieron que las computadoras nuevas emiten humos químicos, los cuales disminuyen después de que la máquina opera de manera continua durante una semana).⁶ Asimismo, el trabajo de oficina es susceptible a otros problemas de salud y seguridad, incluyendo “lesiones traumáticas repetitivas relacionadas con el uso de computadoras, enfermedades respiratorias producidas por la calidad del aire interior y altos niveles de estrés, los cuales se asocian con factores como el diseño de las tareas”.⁷



La historia oculta Incluso hechos como éstos no cuentan toda la historia; tampoco reflejan el sufrimiento humano provocado a los trabajadores lesionados y a sus familias ni los costos económicos reales en los que incurren los patrones. Por ejemplo, los costos directos de los daños ocasionados por un accidente con una carretilla elevadora serían de 4,500 dólares, pero los costos indirectos de aspectos como los daños sufridos por la carretilla, el tiempo de producción perdido, así como el de mantenimiento y los suministros de emergencia ascenderían a 18,000 dólares o más.⁸ Menos reflejan las implicaciones legales. Cuando la explosión de un calentador en la planta Rouge Power de Ford mató a seis trabajadores y lesionó a 14, a la compañía se le impuso una multa de 1.5 millones de dólares y también invirtió casi 6 millones para establecer diversas medidas de seguridad.⁹ Un senador planeaba introducir una ley para convertir en crimen federal, que podría castigarse hasta con 10 años de prisión, al hecho de causar la muerte de un empleado al violar deliberadamente las normas de OSHA.¹⁰

Incluso con toda esta atención, aún existen patrones que no se toman muy en serio la seguridad. Por ejemplo, el *New York Times*, en una historia llamada “Las ganancias de una familia, pérdidas en sangre y sudor”, describió un negocio de hierro fundido que “ha-

1 OBJETIVO

Explicar los aspectos fundamentales de OSHA.

Ley de Seguridad y Salud Ocupacional:

Ley aprobada por el Congreso en 1970 “para garantizar, en la medida de lo posible, que cada empleado del país goce de condiciones seguras y sanas en el trabajo, así como para preservar nuestros recursos humanos”.

Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA):

Organismo creado dentro del Departamento del Trabajo para establecer las normas de seguridad y salud de casi todos los empleados de Estados Unidos.

Enfermedad ocupacional:

Cualquier estado anormal o trastorno causado por la exposición a factores ambientales asociados con el empleo.

bía sido citado por más de 400 violaciones a la seguridad desde 1995, cuatro veces más que sus seis principales competidores juntos”, con un ambiente en el que los gerentes en apariencia despedían a los empleados que protestaban por las condiciones de inseguridad.¹¹

Ley de seguridad ocupacional

El Congreso aprobó la **Ley de Seguridad y Salud Ocupacional** en 1970 “para garantizar, en la medida de lo posible, que cada empleado y empleada del país gocen de condiciones seguras y sanas en el trabajo, así como para preservar nuestros recursos humanos”.¹² Los únicos patrones que no están cubiertos por la ley son los profesionales independientes, las granjas donde la gente que compone el personal son miembros directos de la familia del patrón y ciertos centros que están protegidos por organismos federales o bajo otros estatutos. Los organismos federales están cubiertos por la ley, pero sus disposiciones por lo regular no se aplican a los gobiernos estatales y locales en su función de patrones.

Se creó la **Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA)**, dentro del Departamento del Trabajo, con el propósito de administrar la ley y establecer las normas de seguridad y salud para aplicarlas a casi todos los trabajadores de Estados Unidos. El Departamento del Trabajo hace cumplir las normas y la OSHA cuenta con inspectores que laboran en sucursales distribuidas por todo el país para asegurar su cumplimiento.

Normas de la OSHA y el mantenimiento de registros

La OSHA opera bajo la norma “general” de que cada patrón:

...proporcionará a cada uno de sus trabajadores [o trabajadoras] un empleo y un lugar de trabajo libre de los peligros reconocidos que les ocasionan, o les podrían ocasionar, la muerte o un daño físico grave.

Para cumplir misión tan básica, la OSHA es la responsable de promulgar normas jurídicas aplicables, las cuales se encuentran en cinco volúmenes que cubren las normas generales de la industria, las normas marítimas, las normas para la construcción, otros reglamentos y procedimientos, así como un manual de operaciones de campo.

Las normas son muy completas y, al parecer, cubren casi todos los peligros concebibles con gran detalle. (En la figura 15.1 se presenta una pequeña sección de las normas que rigen las barandillas de los andamios). Asimismo, los reglamentos de OSHA no sólo enumeran normas específicas químicas y estructurales para los patrones. Por ejemplo, la norma de protección respiratoria de la OSHA además considera normas para la administración de programas; procedimientos específicos en el centro de trabajo; requisitos para la selección, el uso, la limpieza, el mantenimiento y la reparación de respiradores; capacitación de empleados; pruebas de acoplamiento de los respiradores y evaluaciones médicas del personal que utilizará los respiradores.¹³

Bajo la OSHA, los patrones con 11 empleados o más deben llevar registro de las lesiones y las enfermedades ocupacionales. Una **enfermedad ocupacional** es cualquier estado anormal o trastorno provocado por la exposición a factores ambientales asociados con el empleo. Incluyen males agudos y crónicos causados por la inhalación, absorción, ingestión o el contacto directo con sustancias tóxicas o agentes dañinos.

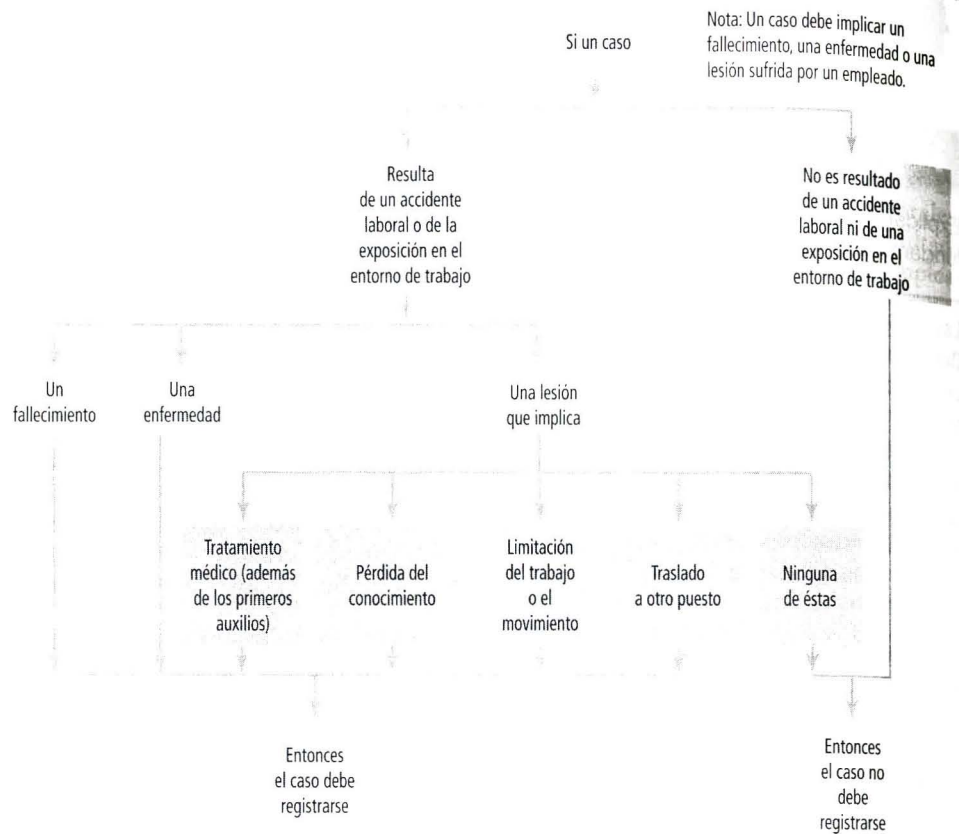
Se instalarán barandillas en todos los lados abiertos de todos los andamios situados a más de tres metros sobre el nivel del terreno o piso, no menores de 5 × 10 centímetros o su equivalente y no menores de 3.60 metros o más de 4.20 metros de alto, con una barandilla intermedia, cuando se requiera, de 2.5 × 10 centímetros, de madera aserrada o un equivalente, así como topes de seguridad para los pies, los cuales habrán de tener un mínimo de 10 centímetros de altura. Se instalará una malla metálica de acuerdo con el párrafo [a] (17) de esta sección.

Figura 15.1

Ejemplo de las normas de la OSHA

Fuente: http://www.osha.gov/pls/oshaweb/owadisp.show_document?p_id=9720&p_table=STANDARDS.
Revisado el 25 de mayo de 2007.

Figura 15.2 ¿Cuáles accidentes deben reportarse según la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA)?



Qué debe reportar el patrón Como se resume en la figura 15.2, los patrones tienen que reportar todas las enfermedades ocupacionales.¹⁴ También deben reportarse la mayor parte de las lesiones ocupacionales, en especial las que den por resultado un tratamiento médico (además de los primeros auxilios), la pérdida del conocimiento, una limitación del trabajo (uno o más días hábiles perdidos), limitación del movimiento o traslado a otro puesto.¹⁵ Si ocurriera un accidente en el trabajo, que produzca la muerte de un empleado o la hospitalización de cinco o más, todas las empresas, sin importar su tamaño, deben reportar detalladamente el accidente a la oficina más cercana de la OSHA.

Las normas más recientes de la OSHA para los registros exigen el informe de lesiones y enfermedades ocupacionales.¹⁶ Las reglas suponen que una lesión o enfermedad resultante de un evento o una exposición en el ambiente laboral están “relacionadas con el trabajo”. Sin embargo, permite que el patrón concluya que el evento no tenía que ver con el trabajo (y no necesita reportarse) si los hechos lo justifican. Por ejemplo, si un trabajador se rompe un tobillo después de que su pie se atora en el cinturón de seguridad del automóvil cuando está dentro del estacionamiento de la compañía.

No obstante, los requisitos de registros de la OSHA son más generales de lo esperado, porque su definición de lesiones y enfermedades ocupacionales es muy amplia.¹⁷ Algunos ejemplos de situaciones que deben registrarse son: intoxicación por alimentos después de que un empleado comió en la cafetería del patrón, catarros agravados por áreas con corrientes de aire y torceduras de tobillo que sucedan durante la participación voluntaria en un juego de softbol durante un día de campo al que tuvo que asistir el trabajador.

La OSHA busca violaciones en el modo de llevar los registros durante sus investigaciones, por lo que compete a los patrones registrar en forma detallada las lesiones o enfermedades ocupacionales. En la figura 15.3 se muestra el formulario de la OSHA para el reporte de lesiones o enfermedades ocupacionales.

FORMULARIO 301 de la OSHA

Reporte de incidentes que producen lesiones y enfermedades

Atención: este formulario contiene información relacionada con la salud de los empleados y debe utilizarse de manera que proteja lo más posible la confidencialidad de los mismos, mientras la información se utilice con fines de seguridad y salud ocupacional.



U.S. Department of Labor
Occupational Safety and Health Administration

Forma aprobada omb Núm. 1218-0176

Este Reporte de incidentes que producen lesiones y enfermedades es uno de los primeros formularios que habrá de llenar cuando ocurra una lesión o enfermedad laboral que tenga que ser registrada. En conjunto con la Bitácora de lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo y el Resumen anexo, tales formularios ayudan a que el patrón y la osha elaboren un panorama sobre el grado y la severidad de los incidentes laborales.

Dentro de los primeros siete días hábiles, después de que reciba la información de que ha ocurrido una lesión o enfermedad laboral que debe registrarse, llenará este formulario o uno equivalente. En algunos estados se aceptan como sustitutos la remuneración, el seguro u otros reportes de los trabajadores. Para que sea considerado un formulario equivalente, cualquier sustituto debe contener toda la información que se pide en éste.

Según la Ley Pública 91-596 y 29 cfr 1904, la norma de mantenimiento de registros de la osha, usted debe conservar dicho formulario archivado durante los cinco años posteriores al incidente registrado.

Si necesita copias adicionales puede fotocopiarlo y usar tantas como necesite.

Llenado por _____
Título _____
Teléfono (____) _____ Fecha ____/____/____

Información acerca del empleado

- 1) Nombre completo _____
- 2) Calle _____
Ciudad _____ Estado _____ C.P. _____
- 3) Fecha de nacimiento ____/____/____
- 4) Fecha de contratación ____/____/____
- 5) Hombre
 Mujer

Información acerca del médico u otro profesional del cuidado de la salud

- 6) Nombre del médico o de otro profesional del cuidado de la salud _____
- 7) Si se dio tratamiento lejos del lugar de trabajo, ¿en dónde?
Instalación: _____
Calle _____
Ciudad _____ Estado _____ C.P. _____
- 8) ¿El empleado recibió tratamiento en una sala de emergencias?
 Sí
 No
- 9) ¿El empleado permaneció hospitalizado durante la noche en internamiento?
 Sí
 No

Información acerca del caso

- 10) Número de caso de la bitácora _____
(transferir el número de caso de la bitácora después de registrarlo).
- 11) Fecha de la lesión o enfermedad ____/____/____
- 12) Hora en que empezó a trabajar el empleado _____ AM/PM
- 13) Hora del evento _____ AM/PM
 Marque si no es posible determinar la hora
- 14) ¿Qué estaba haciendo el empleado justo antes de que ocurriera el incidente? Describa la actividad, así como las herramientas, el equipo o material que el trabajador utilizaba en el momento. Sea específico. Ejemplos: "Al subir por una escalera mientras cargaba materiales para el techo"; "Al rociar cloro con un rociador de mano"; "Trabajo diario en computadora".
- 15) ¿Qué ocurrió? Explique cómo sucedió la lesión. Ejemplos: "Cuando subía por la escalera resbaló en el piso mojado y el trabajador cayó siete metros"; "El trabajador se roció de cloro cuando el empaque se rompió durante su reemplazo"; "Con el tiempo aparecieron úlceras en la muñeca del trabajador".
- 16) ¿Cuál fue la lesión o enfermedad? Indique la parte del cuerpo que fue afectada y cómo se lesionó; sea más específico que "lastimado", "dolor" o "ulceración". Ejemplos: "Estiramiento de la espalda"; "Quemaduras en la mano por agente químico"; "Síndrome del túnel carpiano".
- 17) ¿Cuál objeto o sustancia dañó directamente al empleado?
Ejemplos: "piso de concreto", "cloro", "sierra radial de brazo"; si esta pregunta no es pertinente para el incidente, déjela en blanco.
- 18) Si el empleado falleció, ¿cuándo ocurrió la muerte?
Fecha de la muerte ____/____/____

Se calcula que el tiempo para el reporte público de esta información es de 22 minutos en promedio por respuesta, incluyendo el tiempo para revisar las instrucciones, la búsqueda de fuentes de datos existentes, la recolección y el mantenimiento de los datos necesarios, así como el llenado y la revisión de la información. Las personas no están obligadas a responder el conjunto de información a menos que muestre un número de control omb válido. Si tiene algún comentario acerca de dicho cálculo o de cualquier otro aspecto de la recolección de tales datos, incluyendo sugerencias para reducir el tiempo, póngase en contacto con: Departamento del Trabajo, osha Oficina de Análisis Estadístico, Sala N-3644, 200 Constitution Avenue, nw, Washington, dc 20210. No envíe los formularios llenos a esta oficina.

Figura 15.3

Formulario que se usa para registrar lesiones y enfermedades ocupacionales

Fuente: US Department of Labor.

Inspecciones y emplazamientos

Las normas de la OSHA se aplican por medio de inspecciones y, si es necesario, emplazamientos. Casi nunca se avisa de una inspección. La OSHA no puede realizar inspecciones imprevistas sin el consentimiento del patrón. Sin embargo, sí le es posible hacer una inspección después de obtener una autorización judicial de orden de registro o su equivalente.¹⁸ Al igual que muchos organismos gubernamentales, la OSHA puede obligar al cumplimiento de un amplio rango de responsabilidades, aunque cuenta con fondos relativamente limitados. Como resultado, la OSHA intenta fomentar programas cooperativos de seguridad, en lugar de basarse sólo en inspecciones y emplazamientos.

Prioridades de las inspecciones A pesar de sus esfuerzos, la OSHA aún lleva a cabo un gran número de inspecciones. Establece sus prioridades tomando en cuenta las situaciones más graves. Sus prioridades incluyen, de la más alta a la más baja, los reportes de accidentes o peligros inminentes a punto de ocurrir, fallecimientos o accidentes tan graves como para enviar a tres o más trabajadores al hospital, quejas de los empleados, referencia de otros organismos gubernamentales, inspecciones específicas, como los patrones que reportan altas tasas de lesiones y enfermedades y, por último, inspecciones de seguimiento.¹⁹ En un año reciente, la OSHA efectuó más de 39,000 inspecciones, de las cuales, cerca de 9,200 fueron motivadas por quejas o accidentes, casi 21,500 fueron consideradas de alto peligro y alrededor de 8,400 consistieron en seguimientos y referencias.²⁰ Por lo general, las inspecciones son aleatorias y los seguimientos son menos prioritarios.

Bajo su sistema de prioridad, la OSHA lleva a cabo una inspección en 24 horas cuando una queja indica un peligro inmediato y en tres días hábiles cuando hay un peligro grave. En el caso de una queja “no grave”, entregada por escrito por un trabajador o un sindicato, la OSHA responde dentro de los siguientes 20 días hábiles. La agencia atiende otras quejas poco graves escribiéndole al patrón y solicitando una acción correctiva.

La inspección La inspección empieza cuando el funcionario de la OSHA llega al centro de trabajo.²¹ Esta persona muestra su credencial oficial y solicita reunirse con un representante del patrón. (Siempre debe insistir en ver la credencial del funcionario, que incluye fotografía y número de serie). El funcionario explica el motivo de su visita, el alcance de la inspección y las normas que se aplican. Un representante autorizado del patrón puede acompañar al funcionario durante la inspección. El inspector también puede detenerse y cuestionar a los trabajadores (en privado, si es necesario) acerca de las condiciones de salud y seguridad. La ley protege a todos los empleados contra la discriminación por haber ejercitado sus derechos al revelar la situación. Las normas de la OSHA exigen la participación del personal en las consultas realizadas en el lugar, así como que sean informados de los resultados de la inspección.²²

Los inspectores de la OSHA buscan todo tipo de violaciones, pero algunas áreas potencialmente problemáticas (como los andamios y las protecciones contra caídas) llaman más su atención. Las cinco áreas más frecuentes que OSHA revisa son los andamios, las protecciones contra caídas, los peligros en las comunicaciones, el bloqueo y etiquetado (de reparaciones eléctricas), así como los problemas respiratorios.

Después de revisar las instalaciones y los registros del patrón, el inspector tiene una última entrevista con el representante de la empresa, en la cual el inspector trata lo que ha encontrado en términos de aparentes violaciones, por las que la OSHA impartiría o recomendaría un **emplazamiento** y una sanción. En este punto, el patrón puede presentar registros que muestren su esfuerzo por cumplir las especificaciones. En la figura 15.4 se enumeran los peligros que provocaron más emplazamientos durante un año reciente. Como se señaló, el emplazamiento más frecuente fue por andamios inadecuados o inseguros.

Emplazamiento:

Requerimiento que informa a los patrones y a los empleados los reglamentos y las normas que han sido violados en el sitio de trabajo.

Penalizaciones La OSHA puede imponer sanciones, las cuales oscilan entre 5,000 y 70,000 dólares por infracciones graves intencionales o repetidas, aun cuando en la práctica las sanciones son mucho más altas; por ejemplo, de 1.5 millones de dólares en la planta Rouge de Ford. Las partes liquidan muchos casos de la OSHA antes de llegar a un litigio mediante “una consideración previa al emplazamiento”. En este caso, el emplazamiento y las sanciones convenidas se emiten al mismo tiempo, después de hacer ne-

Figura 15.4 Las diez normas de OSHA sancionadas con mayor frecuencia, 2005-2006.

Fuente: http://www.osha.org/pls/imis/citedstandard.sic?p_esize=&p_state=FEFederal&p_sic=all. Revisado el 26 de mayo de 2007.

Departamento del Trabajo de Estados Unidos Administración de Seguridad y Salud Ocupacional				
www.osha.gov		MyOSHA	Búsqueda	Búsqueda avanzada
			Índice A-Z	
Normas citadas para sic Todas; todos los tamaños; federales				
Todos los códigos sic				
A continuación se muestran las normas citadas por la OSHA federal para el sic específico durante el periodo de octubre de 2005 a septiembre de 2006. Las sanciones que se muestran reflejan las cantidades actuales y no las iniciales. Para mayor información vea las definiciones .				
Norma	# emplazamientos	# inspecciones	Sanción \$	Descripción
Total	111529	28183	89370521	
19260451	9774	3756	10369193	Andamios: requisitos generales.
19101200	7124	3627	1546760	Peligros en las comunicaciones.
19260501	6886	6134	8346946	Obligación de contar con protección contra caídas.
19100134	4654	1922	1393672	Protección respiratoria.
19100147	3976	2115	3763302	Control de energía peligrosa (bloqueo y etiquetación).
19100178	3183	2130	2050999	Camiones industriales eléctricos.
19100305	3028	1863	1433020	Métodos, componentes y equipo conectados para el uso general.
19100212	2866	2310	4031408	Requerimientos generales para todas las máquinas.
19261053	2541	1910	1329488	Escaleras.
19100303	2267	1692	1181507	Instalación de equipo eléctrico: requisitos generales.

gociaciones con el patrón.²³ También hay una cantidad mínima de 7,000 dólares diarios por sanciones, en caso de que no se rectifique una violación. Las violaciones poco graves a menudo no conllevan sanciones.

En general, la OSHA calcula las sanciones a partir de la gravedad de la violación, pero por lo general toma en cuenta factores como el tamaño del negocio, su historial de cumplimiento y la buena fe del patrón.²⁴ En la práctica, la OSHA debe contar con una orden final de la Comisión Ocupacional para la Revisión de la Seguridad y la Sanidad (OSHRC, por las siglas de Occupational Safety and Health Review Commission) para imponer la sanción.²⁵ El patrón que presenta un aviso de oposición obtiene una apelación que se alarga durante años. Muchos patrones apelan sus emplazamientos, por lo menos en la oficina distrital de la OSHA.

Para disgusto de algunos patrones, la OSHA publica sus resultados de inspección en línea. Por ejemplo, la página Web de OSHA (www.osha.gov) le permite acceder con facilidad a su historial (o al de sus competidores). En el recuadro “Tendencias e Innovaciones” se describe la manera en que la OSHA ayuda a los pequeños negocios a cumplir las normas y leyes de seguridad.

Lineamientos para una inspección ¿Qué deben hacer los gerentes cuando los inspectores de la OSHA se presentan de manera inesperada? Las siguientes son algunas sugerencias:

Contacto inicial

- Remita al inspector con su coordinador de la OSHA.
- Verifique la credencial del inspector.
- Pregunte al inspector por qué está verificando su centro laboral: ¿Se trata de una queja? ¿De una visita habitual? ¿Del seguimiento de un fallecimiento o accidente? ¿De un peligro inminente?
- Si la inspección es producto de una queja, tiene derecho a saber si la persona es un empleado actual, aunque no le darán su nombre.
- Notifique a su asesor, quien deberá revisar todas las solicitudes de documentos e información, así como los documentos y la información que usted proporcione.



Servicios gratuitos de seguridad y salud en el lugar para pequeños negocios

RH para gerentes de línea y empresarios

Los pequeños negocios enfrentan desafíos únicos cuando se trata de la seguridad. Al no contar con departamentos de RH o de seguridad, a menudo no saben a quién dirigirse para pedir asesoría sobre la seguridad de los empleados. Muchos incluso tienen la idea (errónea) de que la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional no cubre a las empresas pequeñas.²⁶

La OSHA ofrece servicios gratuitos de seguridad y salud en el lugar para pequeños negocios. Dicho servicio utiliza expertos en seguridad de los gobiernos estatales y proporciona asesoría en el centro laboral del patrón. Las compañías pueden ponerse en contacto con la oficina de la OSHA más cercana para hablar con el especialista en asesoría para el cumplimiento de las normas y verificar la capacitación disponible en el OSHA Trainig Institute del área de Chicago o en uno de sus 20 centros educativos localizados en universidades de Estados Unidos. Según la OSHA, su programa de asesoría para seguridad y salud está separado por completo de sus actividades de inspección; además, no se hacen emplazamientos ni se imponen sanciones en ellas.

El patrón comienza el proceso al solicitar una consulta voluntaria. Luego, se organiza una conferencia inicial con un experto en seguridad, un recorrido y una conferencia de cierre en la que el patrón y el experto en seguridad analizan las observaciones de este último. Tras lo anterior, el asesor envía un informe detallado donde explica sus hallazgos. La única obligación del patrón es comprometerse a corregir de manera oportuna los peligros graves para la seguridad y la salud.

Por ejemplo, cuando Jan Anderson, presidente de su firma de instalación de acero en Colorado, se dio cuenta de que los costos de indemnización de sus trabajadores eran más altos que la nómina, decidió que debía hacer algo. La OSHA le ayudó a diseñar nuevos sistemas de seguridad, produjo materiales educativos y llevó a cabo inspecciones para cooperar más que para sancionar. Según Anderson, el resultado fue que “los costos de indemnización de nuestros trabajadores han disminuido en forma importante, no sufrimos accidentes y se tiene la conciencia de que nos tomamos la seguridad con seriedad”.²⁷

Conferencia inicial

- Establezca el enfoque y el alcance de la inspección planeada.
- Analice los procedimientos para proteger áreas comerciales secretas.
- Muéstrela al inspector que cuenta con programas de seguridad. Es probable que no visite la zona de trabajo si el papeleo está completo y actualizado.

Inspección

- Acompañe al inspector y tome notas detalladas.
- Si el inspector toma fotografías o video, usted también deberá hacerlo.
- Pida copias de todas las muestras físicas y de todos los resultados de las pruebas.
- Sea servicial y cooperador, pero no ofrezca información de manera voluntaria.
- En lo posible, corrija de inmediato cualquier violación que identifique el inspector.²⁸

Obligaciones y derechos de los patrones y los empleados

Según la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, tanto los patrones como los empleados tienen obligaciones y derechos. Los *patrones* son responsables de proporcionar “un centro de trabajo donde no haya peligros reconocidos”; de conocer las normas obligatorias de la OSHA y de revisar las condiciones del centro de trabajo para asegurarse de que cumplan con las normas aplicables. Los patrones tienen el derecho de solicitar asesoría de la OSHA fuera de sus instalaciones, así como de solicitar y obtener la debida identificación del funcionario de la OSHA antes de la inspección y de que el funcionario les informe el motivo de la revisión.

Según las normas de la OSHA, los trabajadores cuentan con derechos y obligaciones, como usar sus cascos, pero la OSHA no los puede citar si no cumplen sus responsabilidades.



Los *empleados* también tienen derechos y obligaciones, pero no pueden ser emplazados por no cumplirlas. Por ejemplo, tienen la obligación de cumplir con todas las normas aplicables de la OSHA, de seguir las reglas y los reglamentos del patrón con relación a la seguridad y la salud, así como de reportar las condiciones peligrosas a su supervisor. Además, tienen el derecho a exigir seguridad y salud en su trabajo, sin temor a ser sancionados. Está prohibido que los patrones sancionen o discriminen a quienes se quejan ante la OSHA por peligros para su seguridad o salud en el trabajo. (Vea el cartel de seguridad de la OSHA en la figura 15.5).

Cómo manejar la resistencia de los empleados Si bien el personal está obligado a cumplir con las normas de la OSHA, muchas veces se resiste a hacerlo, pero el patrón es el responsable en caso de sanciones. Un ejemplo de este problema son los trabajadores que se niegan a usar cascos, como lo ordenan las normas de la OSHA.

Los patrones han tratado de defenderse contra las sanciones por estos incumplimientos, mencionando la intransigencia de los empleados y su temor a huelgas ilegales o a declaraciones de huelga. En la mayoría de los casos, los tribunales han declarado culpables a los patrones por las infracciones a la seguridad en el centro laboral, sin importar que fueran producto de la resistencia del personal.

Sin embargo, los patrones sí pueden disminuir su responsabilidad, pues “los tribunales han reconocido que es imposible eliminar por completo la conducta peligrosa de los empleados”.²⁹ En caso de un problema, los tribunales tomarían en cuenta cuestiones como si los procedimientos de seguridad del patrón eran adecuados, si la capacitación permitió en realidad que los trabajadores entendieran y adquirieran las habilidades necesarias para desempeñar sus obligaciones en forma segura, así como si el patrón les exigió que siguieran los procedimientos.


Hay muchas otras formas de reducir la responsabilidad.³⁰ El patrón puede negociar con su sindicato el derecho de despedir o disciplinar al empleado que desobedezca una norma de la OSHA. Un proceso formal de arbitraje entre el patrón y el trabajador sería un método relativamente rápido y barato para resolver una disputa relacionada con la OSHA. Otros patrones recurren a la capacitación y al reforzamiento positivo para conseguir que el personal cumpla. En breve hablaremos más del tema. La comisión tripartita independiente (OSHRC) que revisa las decisiones de la OSHA afirma que los patrones deben hacer “un gran esfuerzo (con sanciones, en caso necesario) para desalentar las violaciones a las reglas

Figura 15.5 Cartel de seguridad de la osha

You Have a Right to a Safe and Healthful Workplace.

IT'S THE LAW!

- You have the right to know about the OSHA health and safety hazards in your workplace.
- You have the right to request an OSHA inspection if you believe that there are unsafe and unhealthy conditions in your workplace. OSHA will investigate free of charge, but you will pay for the inspection.
- You have a complaint with OSHA or the OSHA regional office. If you, your employer, or a safety or health complaint officer is violating your rights under the OSHA law.
- You have a right to file a complaint against your employer if you believe that your employer is not following the requirements of the OSHA law.
- Your employer must correct workplace safety and health problems if the citation and must certify that these hazards have been corrected or corrected.
- You have the right to file a complaint with OSHA if you believe that your employer is not following the OSHA law.
- Your employer must post this notice in your workplace.



The *Occupational Safety and Health Act of 1970 (OSHA Act)*, PL 91-596, assures safe and healthful working conditions for working men and women throughout the Nation. The Occupational Safety and Health Administration, in the U.S. Department of Labor, has the primary responsibility for administering the OSHA Act. The rights listed here may vary depending on the particular circumstances. To file a complaint, report an emergency, or request OSHA assistance or guidance, call 1-800-321-OSHA or your nearest OSHA office. • Atlanta: 404-592-2341 • Boston: 617-237-8638 • Chicago: 312-354-2222 • Dallas: 214-761-2431 • Denver: 303-841-1800 • Kansas City: 816-426-8861 • New York: 212-331-2438 • Philadelphia: 215-561-3000 • St. Louis: 314-475-1310 • Seattle: 206-553-5300 • Teletypewriter (TTY): 800-368-5627. To file a complaint online or obtain more information on OSHA federal and state programs, visit OSHA's web site at www.osha.gov. If your workplace is in a state operating under an OSHA approved plan, your employer must post the required state equivalent of this poster.

1-800-321-OSHA

www.osha.gov

U.S. Department of Labor • Occupational Safety and Health Administration • OSHA 3165

de seguridad por parte de los empleados”.³¹ Sin embargo, la única forma infalible de eliminar la responsabilidad es asegurarse de que no ocurran violaciones a la seguridad.

Cómo evitar problemas con la OSHA

La revista *Occupational Hazards* realizó una encuesta con 12 expertos en salud y seguridad, a quienes les pidió que identificaran las “10 mejores formas” para tener problemas con la OSHA. He aquí lo que respondieron (empezando por el modo más fácil para provocar el enojo de la OSHA):³²

1. Tome venganza o ignore a los empleados que hablen de temas de seguridad.
2. Mienta o póngase en contra de la OSHA durante una inspección.
3. Mantenga registros imprecisos para la OSHA y archivos de seguridad desorganizados.
4. No corrija los peligros que la OSHA le ha indicado e ignore peligros citados comúnmente.
5. No controle el flujo de información durante una inspección ni después de la misma. (El patrón no debe entregar al inspector de la OSHA ninguna información que no le solicite y debe llevar un control de todo lo que le ha entregado al inspector).

6. No lleve a cabo una auditoría de seguridad; si identifica un peligro grave, no haga algo para resolverlo.
7. No utilice controles de ingeniería apropiados.
8. No siga un método sistémico para la seguridad. (Como dijo un experto, “un inspector de la OSHA puede darse cuenta de inmediato si [su empresa] no da prioridad a la seguridad”).
9. No obligue a que se cumplan las reglas de seguridad.
10. Ignore los temas de higiene industrial. (Los problemas cotidianos de seguridad física son más evidentes que los problemas de higiene, como los contaminantes invisibles que se transmiten por el aire).

El papel de la alta gerencia en la seguridad

En las siguientes páginas veremos que la reducción de accidentes a menudo da como resultado una disminución de las condiciones y los actos que los provocan. Sin embargo, los expertos en seguridad estarían de acuerdo en que los patrones no deben dejar de ver el panorama general al perderse en los detalles. Decirles a los supervisores que “detecten las fugas” y a los empleados que “trabajen de manera segura” es fútil si todos creen que la administración no se toma en serio la seguridad. Lo importante es que la seguridad en el centro de trabajo siempre inicia con y depende de un compromiso genuino de la alta gerencia.

Por ejemplo, históricamente, la tasa de accidentes de Dupont ha sido mucho más baja que la de la industria química en general. Este récord positivo se debe, en parte, a un compromiso organizacional con la seguridad, el cual es evidente en la siguiente descripción:

Uno de los mejores ejemplos que conozco de compañías que le dan la mayor prioridad posible a la seguridad se lleva a cabo en la planta de Dupont en Alemania. Cada mañana, en la planta de poliéster y nailon de Dupont, el director y sus asistentes se reúnen a las 8:45 para hacer una revisión de las últimas 24 horas. El primer asunto que discuten no es la producción, sino la seguridad. No es sino hasta que han examinado los informes de accidentes y las fallas de seguridad, y que se sienten satisfechos con las medidas correctivas que se han tomado, que pasan a revisar los temas de producción, calidad y costos.³³

Qué puede hacer la alta gerencia

En resumen, para que el compromiso de la alta gerencia sea evidente se requieren varias cuestiones. La alta gerencia debe participar directamente en las actividades de seguridad; otorgar a los asuntos de seguridad la mayor prioridad en las reuniones y en los programas de producción; asignar un alto rango al personal de seguridad de la empresa e incluir capacitación en seguridad para los nuevos trabajadores. De manera ideal, “la seguridad es parte integral del sistema, se involucra en cada habilidad gerencial y forma parte de las responsabilidades cotidianas de todos”.³⁴ Además, la alta gerencia (por lo regular mediante la administración de recursos humanos) debe:

- Institucionalizar el compromiso de la gerencia con una política de seguridad, así como difundirla.
- Analizar el número de accidentes y de incidentes de seguridad para luego establecer metas de seguridad realistas. Georgia-Pacific redujo los costos de indemnización de sus trabajadores con una política que obliga a los gerentes a reducir a la mitad los accidentes; si no lo logran, pierden el 30% de sus bonos.

Comprometerse con la seguridad no es sólo un asunto de responsabilidad legal o de humanismo.³⁵ Los programas de seguridad se pagan solos. Un programa de seguridad de la planta ABB de Missouri logró que el número total de casos de la OSHA se redujeran 80% en un año, la tasa de tiempo perdido de la OSHA bajó 86% en el mismo periodo y se obtuvieron ganancias adicionales de 560,000 dólares. Un estudio de dos organizaciones concluyó que sus actividades de seguridad se pagaban solas en razón de 10 a 1, sólo en los ahorros directos de los gastos por indemnización a los trabajadores durante cuatro años.³⁶

¿Qué provocan los accidentes?

Hay tres causas básicas que provocan accidentes laborales: los hechos fortuitos, las condiciones de inseguridad y los actos peligrosos de los empleados. Los hechos fortuitos (como caminar junto a un ventanal en el momento que alguien lo rompa con una pelota) están más o menos fuera del control de la administración. Por lo tanto, nos enfocaremos en las condiciones de inseguridad y en los actos peligrosos.

Condiciones de inseguridad y otros factores relacionados con el trabajo

Las **condiciones de inseguridad** son la principal causa de accidentes; incluyen factores como:

- Equipo protegido de manera inadecuada
- Equipo defectuoso
- Procedimientos peligrosos dentro, sobre o alrededor de las máquinas o los equipos
- Almacenamiento inseguro: acumulación, sobrecarga
- Iluminación inadecuada: luz demasiado intensa o insuficiente
- Ventilación incorrecta: insuficiente cambio de aire, fuentes de aire contaminado³⁷

En tales casos, la solución sería eliminar o disminuir al mínimo las condiciones de inseguridad. El principal objetivo de las normas de la OSHA es abordar las condiciones mecánicas y físicas que provocan accidentes. El departamento de seguridad del patrón (si es que lo hay), así como sus gerentes de recursos humanos y altos gerentes deben asumir la responsabilidad de identificar condiciones de inseguridad. Sin embargo, los supervisores de la línea frontal también juegan un papel importante, tal como se explica en el recuadro “Una Perspectiva Global”.

Zonas peligrosas Aunque los accidentes ocurren en cualquier lugar, hay algunas zonas de alto riesgo. Alrededor de una tercera parte de los accidentes industriales suceden alrededor

Condiciones de inseguridad:

Las condiciones mecánicas y físicas que provocan accidentes.

2 OBJETIVO

Explicar cuál es la función del supervisor de seguridad.

Una Perspectiva Global

El papel del supervisor en la prevención de accidentes

RH para gerentes de línea y empresarios

Después de inspeccionar un lugar de trabajo en el que los empleados instalaban tubos de desagüe en una zanja de un metro y medio, un inspector de la OSHA emplazó a un patrón por violar la regla que exige contar con “una escalinata, una escalera, una rampa u otro medio seguro de salida” en excavaciones de un metro y medio o más de profundidad.³⁸ En caso de que la zanja se derrumbe, los trabajadores necesitan un camino para salir con rapidez.

Como sucede en la mayoría de estos casos, el patrón y su alta gerencia tenían la responsabilidad básica de la falla de seguridad, pero el supervisor local era responsable de las inspecciones cotidianas. La regla de la OSHA por la que la empresa fue emplazada exige que una persona competente lleve a cabo inspecciones diarias en excavaciones de este tipo para asegurarse de que las paredes no estén quebradas y de que sus escaleras funcionen bien. En este caso, el supervisor no efectuó su inspección diaria de manera ade-

cuada. La excavación colapsó y varios trabajadores resultaron gravemente heridos.

La moraleja es que, si se trata del gerente de un departamento de TI, de un supervisor de una excavación o de una tintorería, las inspecciones de seguridad siempre deben formar parte de su rutina diaria. Por ejemplo, “un recorrido al día por su centro laboral, no importa si trabaja en una construcción exterior, en manufactura dentro de la planta o en cualquier lugar que implique riesgos para la seguridad, es parte esencial de su trabajo”.³⁹

Lo que se debe observar depende del lugar de trabajo. Por ejemplo, los lugares de construcción y las tintorerías cuentan con sus propios peligros. No obstante, en general usted puede usar una lista de condiciones de inseguridad, como la que se muestra en la figura 15.6, para detectar problemas. En la figura 15.11, al final de este capítulo, se presenta otra lista más amplia. Asimismo, utilice la lista que se muestra en la figura 15.7 para inspeccionar zonas de oficinas.

I. MANTENIMIENTO GENERAL

Pasillos amplios y adecuados; sin materiales salientes al paso.
 Partes y herramientas almacenadas en forma adecuada después de su uso; no dejarlas en posiciones peligrosas que propicien su caída.
 Pisos planos y sólidos; ningún piso o rampa defectuosos que pudieran causar accidentes por caídas o tropiezos.
 Basureros y recipientes de arena colocados y usados de manera apropiada.

Material amontonado en forma segura; ni demasiado alto ni demasiado cerca de las boquillas de los aspersores.
 Pisos limpios y secos.
 Equipo contra incendios sin obstrucciones.
 Bancos de trabajo ordenados.
 Carretillas y jaulas situadas de modo seguro, no dejarlas en pasillos y corredores.
 Pasillos limpios y señalados de manera adecuada; sin líneas de aire ni cables de electricidad que los atraviesen.

II. EQUIPO Y TRANSPORTE PARA MANEJO DE MATERIALES

En todos los transportes, eléctricos o manuales, revisar si los siguientes elementos están en condiciones correctas para trabajar:
 Frenos debidamente ajustados.
 Volante de dirección sin demasiado juego.
 Aparato de alarma en su lugar y funcionando.
 Ruedas bien colocadas e infladas adecuadamente.
 Gasolina y aceite, suficientes y del tipo correcto.

Ninguna parte suelta.
 Cables, ganchos o cadenas sin desgaste y sin defectos.
 Cadenas o ganchos suspendidos visiblemente.
 Cargados de forma segura.
 Almacenados de modo adecuado.

III. ESCALERAS, ANDAMIOS, BANCOS, ESCALINATAS, ETCÉTERA.

Revisar los puntos de interés principal siguientes:
 Seguridad de los pies en las escaleras rectas.
 Pasamanos y barandillas.
 Escalones no resbalosos.
 No astilladas, agrietadas ni inestables.

Guardadas en forma adecuada.
 Cuerdas de extensión de la escalera en buen estado.
 Topes de seguridad para los pies.

IV. HERRAMIENTA ELÉCTRICA (FIJA)

Punto de operación protegido.
 Ajuste correcto de las guardas.
 Transmisiones, bandas de transmisión, sistema de ejes, contrapesos protegidos.
 Pedales de pie protegidos.
 Suministro de cepillos para limpieza de máquinas.
 Iluminación adecuada.
 Tierras bien conectadas.

Bases de herramienta o material ajustados de forma adecuada.
 Espacio suficiente para trabajar alrededor de las máquinas.
 Interruptor de control accesible.
 Lentes de protección puestos.
 Uso de guantes en personas que manejan materiales ásperos o punzocortantes.
 Los individuos que operan máquinas no deben usar guantes ni ropa suelta.

V. HERRAMIENTAS DE MANO Y DIVERSOS

En buenas condiciones, no rotas, desgastadas ni defectuosas.
 Guardadas de forma correcta.

Adecuadas para el trabajo.
 Usar lentes de protección, respiradores y demás equipo de protección personal cuando sea necesario.

VI. SOLDADURA

Arco voltaico protegido.
 Peligro de incendio controlado.
 El operador deberá usar equipo de protección apropiado.

Ventilación adecuada.
 Cilindro bien asegurado.
 Válvulas cerradas cuando no estén en uso.

VII. PINTURA CON PISTOLA

Equipo eléctrico a prueba de explosiones.
 Almacenaje correcto de pinturas y solventes en gabinetes de metal autorizados.

Extintores de incendios adecuados y convenientes, de fácil acceso.
 Mínimo de objetos almacenados en áreas de trabajo.

VIII. EXTINTORES DE INCENDIOS

Etiquetados y recargados de manera apropiada.
 Fácil acceso.

Adecuados y convenientes para las operaciones involucradas.

Figura 15.6

Lista de condiciones mecánicas o físicas que causan accidentes

fuente: cortesía de la American Insurance Association. Tomado de "A Safety Committee Man's Guide, pp 1-64.

Formulario CD-574
(2/03)

**Departamento de Comercio de Estados Unidos
LISTA DE INSPECCIÓN DE SEGURIDAD PARA SUPERVISORES
Y GERENTES DE PROGRAMAS**

Nombre:	División:
Lugar:	Fecha:
Firma:	

Esta lista se elaboró para que se use como guía para que los supervisores y gerentes de los programas realicen inspecciones de seguridad y salud en sus áreas de trabajo. Incluye preguntas relativas a la seguridad general de las instalaciones, ergonomía, prevención de incendios y seguridad eléctrica. Las preguntas que reciban un "NO" como respuesta requieren de una acción correctiva. Si tiene alguna duda o necesita ayuda para resolver cualquier problema, por favor póngase en contacto con su oficina de seguridad. Es posible obtener más información sobre las oficinas de seguridad en la página de Internet de la Oficina de Seguridad del Departamento de Comercio <http://ohrm.doc.gov/safetyprogram/safety.htm>

Ambiente de trabajo

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Todas las áreas de trabajo están limpias y ordenadas?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿La iluminación es adecuada?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿El nivel del ruido se encuentra dentro de un rango aceptable?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿La ventilación es adecuada?

Superficies de trabajo y para caminar

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los pasillos y los corredores están libres de material almacenado que provoque tropiezos?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿El recubrimiento de los pisos, en lugares como las cocinas y los baños, está seco y sin sustancias resbalosas?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las alfombras y los tapetes están libres de roturas o elementos que provoquen tropiezos?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las escaleras fijas cuentan con pasamanos?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los pasillos tienen superficies antiderrapantes?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Cuenta con escaleras para alcanzar objetos almacenados en áreas altas y los materiales están guardados de forma segura?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los archiveros permanecen cerrados cuando no se utilizan?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los elevadores de carga y de pasajeros se inspeccionan cada año y cuenta con los certificados de inspección en caso de una revisión?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las aberturas y los hoyos del piso están cubiertos o protegidos de alguna manera?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Cuenta con barandales estándar en los pasillos o corredores con una elevación mayor de 1.20 metros por arriba de un piso adyacente o del suelo?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿El mobiliario está libre de cualquier defecto peligroso?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las salidas de la calefacción y del aire acondicionado no están obstruidas?

Ergonomía

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los empleados recibieron asesoría sobre las técnicas adecuadas para elevar objetos?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las estaciones de trabajo fueron diseñadas para evitar problemas ergonómicos comunes? (La altura de las sillas permite que los trabajadores coloquen los pies de forma correcta sobre el piso, con los muslos en posición paralela al piso; la parte superior de los monitores de las computadoras se encuentra al nivel de los ojos o un poco más abajo; los teclados se ubican a la altura de los codos. Para encontrar más información sobre la configuración adecuada de las estaciones de trabajo, visite el sitio de Commerce Safety en http://ohrm.gov/safetyprogram/safety.htm).
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los equipos y auxiliares mecánicos, como aparatos de elevación, carretillas o plataformas rodantes, se encuentran en los lugares necesarios?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Se realiza una entrevista anual con los empleados para conocer sus problemas ergonómicos?

Información de emergencia (carteles)

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los teléfonos de emergencia están ubicados en lugares fáciles de localizar?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los empleados recibieron capacitación relativa a los procedimientos de emergencia?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Están publicados los procedimientos y diagramas para una evacuación por incendio?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿La información de emergencia está publicada en todas las áreas en donde se almacenan residuos peligrosos?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿La información de emergencia de las instalaciones está publicada cerca de un teléfono?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿El cartel de la osha y otros necesarios están publicados de manera visible?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Están disponibles los suministros adecuados para primeros auxilios y reciben el mantenimiento requerido?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Cuenta con un número pertinente de personal capacitado en primeros auxilios para atender lesiones y enfermedades mientras llega la asistencia médica?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Tiene en la planta una copia del plan de acción para prevención de incendios y emergencias?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Cuenta con señalamientos de advertencia de peligros o de precaución para prevenir a los empleados de los riesgos pertinentes?

Figura 15.7 Lista de seguridad para los supervisores

Fuente: [http://www.sefsc.noaa.gov/PDF/docs/CD-574Office Inspection Checklist Supervisors.pdf](http://www.sefsc.noaa.gov/PDF/docs/CD-574Office%20InspectionChecklistSupervisors.pdf). Revisado el 26 de mayo de 2007.

FORMULARIO CD-574
(2/03)

Prevención de incendios

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los líquidos inflamables, como la gasolina, están guardados en recipientes seguros y almacenados en gabinetes inflamables?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los extintores de incendios portátiles están bien distribuidos (a menos de 23 metros de distancia para combustibles y 15 metros para sustancias inflamables)?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los empleados están capacitados para utilizar los extintores de incendios portátiles?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los extintores de incendios portátiles se inspeccionan visualmente cada mes y se cargan cada año?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las áreas ubicadas alrededor de los extintores de incendios portátiles carecen de obstrucciones y cuentan con los señalamientos adecuados?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los equipos que producen calor se utilizan en un área bien ventilada?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las estaciones de alarmas de incendios están señalizadas con claridad y libres de obstáculos?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Cuenta con un espacio adecuado por debajo de los aspersores de techo (por ejemplo, una zona libre de 5.5 metros)?

Salidas de emergencia

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las puertas, los pasillos o las escaleras que no conducen a una salida o que no son salidas, pero que podrían ser confundidos como tales, cuentan con la señalización adecuada: "NO ES SALIDA", "HACIA EL SÓTANO", "ALMACÉN", etcétera?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Tiene un número suficiente de salidas?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las salidas no están obstruidas ni cuentan con candados que impidan un escape inmediato?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las salidas están bien señalizadas e iluminadas?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿El camino hacia las salidas, aunque no se note de inmediato, tiene señalamientos visibles?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las puertas de salida de emergencia se pueden abrir desde la ruta de salida sin el uso de una llave u otro esfuerzo significativo cuando el edificio está ocupado?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las salidas están distribuidas de manera tal que no es posible ir hacia una zona con riesgo de incendio al salir de las instalaciones?

Sistemas eléctricos

(Por favor, pida a la persona que hace el mantenimiento de sus instalaciones o a un electricista que lo acompañe durante esta parte de la inspección)

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Todas las conexiones de los cables están intactas y seguras?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las tomas eléctricas están libres de sobrecargas?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Utiliza cableado fijo en lugar de cables flexibles o extensiones?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿El área que rodea a los paneles eléctricos y a los interruptores está libre de obstáculos?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las habitaciones con los servicios eléctricos de alto voltaje se mantienen cerradas con llave?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los cables eléctricos están colocados de manera que no hacen contacto con objetos filosos y se pueden ver con claridad?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Están aterrizados todos los cables eléctricos?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los cables eléctricos están en buenas condiciones (sin desgaste, roturas, etcétera)?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los aparatos eléctricos están aprobados (Underwriters Laboratory, Inc. [UL], etcétera)?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los ventiladores eléctricos tienen guardas no mayores de media pulgada para evitar la entrada de los dedos?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los calentadores están listados en la UL y cuentan con apagadores que se activan si el calentador se voltea?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los calentadores están alejados de sustancias combustibles y cuentan con una ventilación apropiada?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En sus habitaciones eléctricas, ¿todos los canales y las cajas están asegurados con firmeza?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los cables flexibles en las clavijas, los contenedores, las herramientas, el equipo, etcétera, cuentan con abrazaderas u otros medios de fijación? ¿La cubierta del cable está colocada en su lugar de manera segura?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Hay suficiente espacio de acceso y de trabajo alrededor de todo el equipo eléctrico para permitir una operación y un mantenimiento rápidos y seguros? (Este espacio es de un metro para menos de 600 voltios y de 1.30 metros para más de 600 voltios)

Almacenamiento de material

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los estantes y las repisas de almacenamiento soportan el peso que cargan y los materiales están guardados de manera segura?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los estantes de almacenamiento están asegurados para que no se caigan?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿El equipo de oficina está almacenado en forma estable para que no se caiga?

Figura 15.7 (continuación)

de carretillas elevadoras o de mano, así como otras áreas de maniobra y elevación. Los accidentes más graves se producen con máquinas para manejar metal, para carpintería y sierras o alrededor de maquinaria de transmisión como herramientas, poleas y ruedas volantes. La tercera causa más común de los accidentes industriales son las caídas de escalinatas, escaleras, pasillos y andamios. Las herramientas de mano (como los cinceles y desarmadores) y el equipo eléctrico (cables de extensión, lámparas suspendidas, etcétera) son otras causas importantes de accidentes.⁴⁰

Ciertos trabajos son intrínsecamente más peligrosos. Por ejemplo, el puesto de operador de grúa implica tres veces más visitas hospitalarias relacionadas con accidentes que el puesto de supervisor. Los "trabajos de alta calidad" (los que implican extensas capacitación, variedad y autonomía) provocan menos accidentes.⁴¹

Los horarios de trabajo y la fatiga también afectan los índices de accidentes. Por lo general, no aumentan de manera muy importante durante las primeras cinco o seis horas del día laboral. Sin embargo, más tarde se incrementan con mayor rapidez que el aumento en el número de horas trabajadas, lo cual se debe a la fatiga y al hecho de que los accidentes ocurren con mayor frecuencia durante los turnos nocturnos.

Por desgracia, algunas causas importantes de accidentes, relacionadas con las condiciones laborales, no son tan obvias, porque implican el “clima” o la psicología del centro de trabajo. Un investigador revisó las audiencias oficiales sobre los accidentes fatales en alta mar que sufrían los trabajadores petroleros en el sector británico del mar del Norte.⁴² Algunas de las condiciones psicológicas que producían los accidentes eran una fuerte presión dentro la compañía por completar la labor lo más rápido posible, el intenso estrés al que están sometidos los empleados y un ambiente con poca seguridad (por ejemplo, supervisores que nunca mencionan la seguridad). De igual manera, los accidentes ocurren con mayor frecuencia en las plantas con una alta tasa de despidos por temporada y donde hay hostilidad entre el personal, mayor cantidad de salarios bajos y condiciones de vida difíciles.

¿Qué provoca los actos inseguros? (La segunda causa básica de los accidentes)

Las conductas inseguras afectan incluso los mejores intentos por reducir las condiciones de inseguridad. El problema es que no hay respuestas sencillas a la pregunta de qué provoca que las personas actúen de manera imprudente.

Tal vez parezca evidente que algunas personas sólo son más propensas a los accidentes, pero los resultados de las investigaciones no son muy claros.⁴³ Al observar de manera detallada, resulta que algunos “repetidores de accidentes” eran desafortunados o quizá debían ser más meticulosos al reportar sus incidentes.⁴⁴ No obstante, cada vez hay más evidencia de que los individuos con rasgos específicos son más propensos a los accidentes. Por ejemplo, los sujetos impulsivos, que buscan sensaciones, que son muy extrovertidos y poco conscientes (en términos de ser menos melindrosos y confiables) tienen más posibilidades de sufrir accidentes.⁴⁵

Asimismo, quien es propenso a accidentes en un puesto podría no sufrirlos en otro. Un ejemplo conocido es la conducción de automóviles. Los rasgos de personalidad que se correlacionan con las reclamaciones de seguros vehiculares incluyen los *derechos*: “Los malos conductores piensan que no hay razón por la que no deban conducir a gran velocidad o pasarse la luz roja”; la *impaciencia*: “Los conductores con altas tasas de reclamaciones de seguros siempre ‘andan de prisa’”; la *agresividad*: “Los que siempre quieren avanzar primero cuando se pone la luz verde”, y la *distracción*: “Los que se distraen fácilmente y con frecuencia por usar el teléfono celular, comer, beber, etcétera”. Un estudio en Tailandia mostró que los conductores que son propensos a enojarse y tienen una naturaleza competitiva son conductores especialmente arriesgados.⁴⁶

Ahora veremos la forma en la que los patrones disminuyen las conductas y las condiciones inseguras.

Cómo prevenir accidentes

En la práctica, la prevención de accidentes se reduce a dos actividades básicas: 1. disminuir las condiciones de inseguridad y 2. reducir los actos inseguros. En las instalaciones grandes, el director de seguridad (que a menudo es conocido como “encargado de la salud y la seguridad ambiental”) es el responsable.⁴⁷ En empresas más pequeñas, otros gerentes, como los gerentes de recursos humanos, los gerentes de planta y los gerentes de primera línea comparten estas responsabilidades.

Disminución de las condiciones de inseguridad

La primera línea de defensa de un patrón para la prevención de accidentes siempre consiste en *disminuir las condiciones de inseguridad*. Los ingenieros de seguridad deben diseñar los puestos de manera que eliminen o reduzcan los peligros físicos. Además, los supervisores y los gerentes son importantes en la disminución de las condiciones de inseguridad. Las listas de verificación, como las que se muestran en las figuras 15.6 y 15.7, o la lista de autoinspección de la figura 15.11, sirven para identificar y eliminar peligros potenciales.

Figura 15.8
Anuncio en Internet de guantes
resistentes a los cortes

Fuente: cortesía de
Occupational Hazards,
Penton Media, Inc.

The image is a screenshot of the MCR Safety website's product page for cut-resistant gloves. The page features a navigation bar with 'Hand Protection', 'Protective Eyewear', and 'Protective Clothing'. A search bar is located at the top left. The main content area is titled 'Cut Resistant Gloves' and displays seven different glove models: Steelcore II, Survivor, KEVLAR®, Coated KEVLAR®, Bear Kat, Grip Sharp, and Sleeves. Each model is accompanied by a small image and a label. On the left side, there is a 'Categories' menu with options like 'Home Page', 'Work Gloves', 'Leather', 'Cotton', 'Strings', 'Cut Resistant', and various sub-categories for different glove types. On the right side, there is a 'Features' section with an image of a hand wearing a glove, and an 'Industry Applications' section listing common uses such as food preparation, glass handling, and metal fabrication. At the bottom of the page, contact information for MCR Safety is provided, including the address, phone number, and fax number.

Los patrones utilizan cada vez con mayor frecuencia herramientas computarizadas para diseñar equipos más seguros. Por ejemplo, Designsafe (de Designsafe Engineering, ubicada en Ann Arbor, Michigan) ayuda a automatizar las tareas de análisis de peligros y evaluación de riesgos, así como a identificar las opciones de seguridad. En primer lugar, Designsafe ayuda a que el diseñador de seguridad identifique los principales procesos y subprocesos del puesto, así como las conductas del trabajador asociadas a cada uno de ellos. Luego, auxilia para que el diseñador elija el dispositivo de control de seguridad más apropiado para mantener seguro al trabajador, a partir de una lista de dispositivos como artefactos ajustables, detectores de movimiento y equipo de protección personal.⁴⁸

En ocasiones, la solución para eliminar una condición de inseguridad es evidente, pero en otras es más sutil. Por ejemplo, los resbalones y las caídas son resultado de basura o de un piso resbaloso.⁴⁹ Algunos remedios obvios para problemas como éstos son los recubrimientos antiderrapantes y los tapetes, así como mejorar la iluminación y un sistema para bloquear con rapidez los derrames. Sin embargo, quizá no sea tan obvio, pero los equipos de seguridad personal también reducen los problemas asociados con condiciones de inseguridad. Por ejemplo, el calzado antiderrapante con suelas acanaladas disminuye los resbalones y las caídas. Los guantes resistentes a los cortes aminoran el peligro de trabajar con objetos cortantes. En la figura 15.8 se muestran los productos disponibles.

Equipo de protección personal Sabemos que lograr que los empleados usen equipo de protección personal es una tarea difícil. La facilidad de su uso es importante. Además de proporcionar protección confiable y durabilidad, el equipo de protección tiene que ajustar de manera apropiada; debe ser fácil de cuidar, mantener y reparar; debe ser flexible y ligero; tiene que ser cómodo y disminuir el estrés causado por el calor; debe ser resistente, relativamente fácil de poner y quitar, así como ser fácil de limpiar, desechar y reciclar.⁵⁰ Para que el personal esté más dispuesto a usar el equipo de protección se le debe incluir en la planeación del programa de seguridad, reforzar conductas apropiadas y preocuparse por su comodidad.⁵¹

No obstante, reducir las condiciones de inseguridad (como aislar equipo ruidoso) y lograr que los gerentes detecten los peligros, siempre serán la principal línea de defensa del patrón. Luego vienen los controles administrativos, como la rotación de puestos para reducir la exposición a los peligros a largo plazo. Sólo entonces se tiene que abordar el tema del equipo de protección personal.⁵² El recuadro “Una Perspectiva Global” se refiere a un tema relacionado.



Protección de los trabajadores vulnerables

Al diseñar ambientes seguros y saludables, los patrones necesitan poner especial atención en los trabajadores vulnerables, es decir, en quienes “no están preparados para enfrentar peligros en el centro laboral”, ya sea por la falta de educación, por un equipo de protección personal mal ajustado, por limitaciones físicas o por motivos culturales. Incluyen, entre otros, a los empleados jóvenes, inmigrantes, personas mayores y mujeres.⁵³ (Incluso la gente joven necesita protección especial. La Ley de Normas Laborales Justas limita la exposición de personas jóvenes a trabajos peligrosos, aunque en un año reciente murieron cerca de 64 trabajadores menores de 18 años por lesiones laborales).⁵⁴

Por ejemplo, aunque la mitad de los empleados son mujeres, casi todo el equipo de protección personal (como los guantes) y las máquinas fueron diseñados para hombres. Así, en ocasiones las mujeres deben usar plataformas improvisadas o bancos para alcanzar los controles de las máquinas

o utilizar lentes de seguridad que no se ajustan bien. La solución consiste en asegurarse de que el equipo y las máquinas que usan ellas sean apropiados para su tamaño.⁵⁵

De igual manera, puesto que muchos trabajadores posponen su jubilación, los empleados mayores realizan un porcentaje cada vez mayor de los trabajos de manufactura. Ellos pueden efectuarlos en forma eficaz, pero hay muchos cambios físicos asociados con el envejecimiento, incluyendo la pérdida de la fuerza y la flexibilidad muscular, la disminución de la fuerza de agarre, la reducción del flujo sanguíneo y un tiempo de reacción más largo⁵⁶, lo cual significa que es probable que los patrones tengan que hacer algunos arreglos especiales, como proporcionar ayuda mecánica y aislamiento adicional si deben trabajar por periodos prolongados o en el frío.⁵⁷ En un año reciente, la tasa de mortalidad de los trabajadores mayores fue tres veces más alta que la de los más jóvenes.⁵⁸

Reducción de las conductas inseguras—destacando la seguridad y mediante supervisión, capacitación o programas de incentivos, por ejemplo—es la segunda forma básica de reducir los accidentes.

Veámos cómo lograrlo.

3 OBJETIVO

Reducir al mínimo las conductas inseguras de los empleados.

Disminución de las conductas inseguras al hacer hincapié en la seguridad

Como se mencionó, es responsabilidad del supervisor marcar la pauta para que los subordinados sientan el deseo de trabajar de forma segura, lo cual no sólo implica hablar de seguridad, garantizar que los trabajadores limpien los derrames o exigir el cumplimiento de las reglas de seguridad, aunque todo es importante. También es necesario demostrar con el ejemplo que la seguridad es crucial. En consecuencia, los supervisores habrán de:

- Elogiar a los empleados cuando realicen conductas seguras;
- Escuchar cuando los trabajadores expresen sugerencias, preocupaciones o quejas de seguridad;
- Ser un buen ejemplo, al obedecer cada regla y cada procedimiento de seguridad;
- Visitar las áreas de la planta de manera regular;
- Mantener la comunicación abierta sobre temas de seguridad; por ejemplo, al hablarles lo más posible acerca de actividades de seguridad, como probar las alarmas;
- Vincular los bonos de los gerentes con las mejoras en la seguridad.⁵⁹

Crear el clima de seguridad correcto no es sólo cuestión de educación. Un estudio evaluó el clima de seguridad en términos de reactivos como: “Mi supervisor expresa una palabra de aliento cada vez que ve que el trabajo se realiza según las reglas de seguridad”. Un estudio descubrió que 1. los empleados desarrollaron percepciones consistentes respecto a las prácticas de seguridad del supervisor y 2. esta percepción de un clima de seguridad predijo los registros de seguridad durante los meses posteriores a la encuesta.⁶⁰

Disminución de las conductas inseguras por medio de la selección y la colocación

La detección y la colocación adecuadas de los empleados reducen las conductas inseguras. En este caso, el objetivo del patrón consiste en identificar el rasgo (como una habili-

dad visual) que lograría predecir los accidentes laborales en cuestión, así como luego detectar a los candidatos para este rasgo. Por ejemplo, una prueba como el Inventario de Confiabilidad de los Empleados (ERI, por sus siglas de Employee Reliability Inventory) ayuda a los patrones a reducir conductas inseguras en el trabajo. La prueba ERI (vea <http://www.ramsaycorp.com/products/eriphone.asp>) supuestamente mide dimensiones de confiabilidad como la madurez emocional, la escrupulosidad, el desempeño seguro del trabajo y el respeto que se muestra en el trabajo.⁶¹ Aunque los hallazgos de un estudio no son definitivos, parece que el uso de la prueba ERI en el proceso de selección se relacionaba con un menor número de accidentes laborales. De igual manera, parece que la utilización de pruebas de simulación del trabajo (las cuales buscan evaluar al candidato al simular actividades laborales físicamente demandantes) y de pruebas de capacidades físicas (que miden la fuerza y el movimiento muscular), predice cuáles trabajadores sufrirán más accidentes. El manejo de pruebas de simulación y de capacidades refleja la idea del sentido común de que las personas tienen mejores resultados en trabajos que son capaces de hacer bien.⁶²

Durante la entrevista de selección se deben plantear varias preguntas relacionadas con la seguridad; por ejemplo: “¿Que haría si viera a otro empleado trabajando de forma insegura?” “¿Qué haría si su supervisor le asignara una tarea, pero no lo capacitara para efectuarla de manera segura?”⁶³

El hecho de preguntar a un candidato acerca de su historial de indemnizaciones parecería lógico. Sin embargo, según la Ley de Estadounidenses Discapacitados, no es lícito indagar (antes de la contratación) acerca de las lesiones y quejas de indemnización de un candidato. Tampoco es posible preguntarles si tienen alguna discapacidad o pedirles que resuelvan una prueba para evaluar a los aspirantes discapacitados. Sin embargo, por lo general está permitido preguntarles si poseen capacidad para desempeñar un trabajo. Incluso, “¿conoce alguna razón por la que no podría desempeñar las diversas funciones del puesto al que aspira?”⁶⁴

Disminución de las conductas inseguras por medio de la capacitación

La capacitación en seguridad es otra forma de reducir las conductas inseguras, en especial con los empleados nuevos. Es necesario instruirlos en prácticas y procedimientos de seguridad, advertirles de peligros potenciales y trabajar para crear una actitud de conciencia para la seguridad. La OSHA publicó dos folletos útiles, “Requisitos de capacitación según la OSHA” y “Enseñanza de la seguridad y la salud en el centro de trabajo”. El recuadro “Una Perspectiva Global” ofrece una perspectiva adicional.

Observe que el patrón no puede ofrecer capacitación y suponer que será eficaz; debe demostrar que los empleados aprendieron qué deben hacer. Por ejemplo, la norma de protección respiratoria de la OSHA exige que cada trabajador sea capaz de demostrar la manera de inspeccionar, colocar, quitar, usar y verificar los sellos de los respiradores.⁶⁵

Disminución de las conductas inseguras por medio de la motivación: carteles, incentivos y reforzamiento positivo

Los patrones también utilizan varias herramientas para motivar al personal para que trabaje de forma segura. Una herramienta son los *carteles de seguridad*, los cuales, al parecer, incrementan las conductas seguras, aunque no sustituyen a un programa completo de seguridad. Los patrones tienen que combinarlos con otras técnicas (como la detección y la capacitación) para reducir las condiciones y las conductas inseguras, así como cambiar los carteles con frecuencia.

Los *programas de incentivos* además sirven para disminuir las lesiones laborales.⁶⁶ La administración de la refinería Golden Eagle de California instituyó un plan de seguridad de este tipo. Los empleados ganan puntos “ALAS” por participar en una o más de 28 actividades de seguridad, como efectuar reuniones de seguridad y tomar capacitación de respuesta ante emergencias. Los trabajadores ganan hasta 20 dólares al mes al acumular puntos.⁶⁷

Algunos argumentan que los programas de incentivos para la seguridad están mal enfocados. Por ejemplo, la OSHA ha planteado que no disminuyen las lesiones o las enfermedades, sino que sólo reducen el *reporte* de las mismas. Un experto argumenta que, al



Capacitación en seguridad para trabajadores hispanos

Con el creciente número de trabajadores hispanohablantes en Estados Unidos, los expertos se muestran preocupados por su seguridad. Por ejemplo, en tanto que las muertes totales en la industria relativamente peligrosa de la construcción sólo aumentaron 1% de 1997 a 2002, el número de muertes de empleados de la construcción hispanos se incrementó en casi 50%, porque ahora muchos más hispanos trabajan en este sector.⁶⁹

Al enfrentarse a tales estadísticas, muchas empresas de la construcción ofrecen programas de capacitación especializados para trabajadores hispanos. Un ejemplo es un curso de 40 horas para empleados de la construcción en el proyecto de ampliación del aeropuerto Dallas Fort Worth. En este caso, las compañías consideran que parte de la mejoría en los registros de seguridad del aeropuerto se deben al nuevo programa de capacitación.

Con base en el aparente éxito obtenido, sacamos varias conclusiones útiles sobre lo que tiene que incluir un programa de este tipo.

- Primero, el programa debe *impartirse en el idioma de los trabajadores*. Las normas de la OSHA ya lo exigen.

- Segundo, impartir el programa en español (u otro idioma apropiado) sólo es una parte del requisito de "hablar en la lengua de los trabajadores". El patrón también debe reclutar instructores que pertenezcan a los grupos étnicos y tratar de utilizar instructores que trabajen (en este caso) en la construcción.
- Tercero, proporcionar algunas *instrucciones multilingües* para frases específicas. Por ejemplo, el curso enseña a los empleados no hispanos a decir "peligro" o "cuidado" si ven a alguien dando la espalda a un equipo peligroso.⁷⁰
- Cuarto, tomar en cuenta las *diferencias culturales*. Por ejemplo, en el programa del aeropuerto de Dallas descubrieron que algunos trabajadores (como los panameños) prefieren que se les salude primero, en lugar de sólo decirles "estás haciendo algo mal".
- Quinto, *no escatimar en la capacitación*. Debido a los aspectos culturales y lingüísticos adicionales, los expertos sostienen que como mínimo se tiene que dar un curso de 24 horas. El curso de 40 horas en el aeropuerto de Dallas Fort Worth cuesta alrededor de 500 dólares por estudiante (sin contar los sueldos de los trabajadores).

fomentar las conductas habituales, provocan que los empleados bajen la guardia.⁶⁸ Una opción consiste en destacar los incentivos "no tradicionales". Por ejemplo, otorgarles premios de reconocimiento por identificar peligros o por demostrar sus competencias para la seguridad y la salud.⁷¹ En cualquier caso, según un experto, para "...que un programa de incentivos sea exitoso, todas las partes o piezas de un programa de seguridad deben estar en su lugar".⁷²

Revelaciones de la investigación: reforzamiento positivo Muchos patrones usan con éxito *programas de reforzamiento positivo* para mejorar la seguridad. Este tipo de programas proporcionan una retroalimentación positiva continua a los trabajadores, por lo regular en forma de reportes gráficos del desempeño y apoyo de los supervisores para moldear sus conductas de seguridad.

Un grupo de investigadores introdujo un programa en una panadería mayorista.⁷³ Un analista, que revisó las condiciones de seguridad de la planta antes del estudio, sugirió cuáles áreas necesitaban mejoras. Por ejemplo, los nuevos empleados no recibían una capacitación formal en seguridad y los gerentes pocas veces mencionaban el tema.

El nuevo programa de seguridad incluía capacitación y reforzamiento positivo. Los investigadores establecieron y comunicaron una meta de seguridad razonable (en términos de las conductas observadas que se efectuaban con seguridad). Después, el personal participó en una sesión de capacitación de 30 minutos, en la que se observaban pares de diapositivas que describían escenas que los investigadores tomaron en la planta. Por ejemplo, una mostraba al supervisor montado sobre una cinta transportadora, mientras que la diapositiva paralela presentaba al supervisor caminando alrededor de la misma. Después de observar una conducta insegura, los empleados tenían que describir lo que

Una forma de motivar y fomentar la seguridad en una fábrica consiste en mostrarles a los empleados el valor que la administración le asigna: este cartel de seguridad sobre la pared exterior de una fábrica les indica el éxito de su conducta.



estaba mal (“¿qué es inseguro en este caso?”). Luego, los investigadores exponían otra vez la misma conducta, pero llevada a cabo en una forma segura, además de que planteaban de manera explícita la regla de la conducta segura (“rodear las cintas transportadoras y no pasar por arriba o por debajo de ellas”).

Al final de la fase de capacitación, los supervisores le mostraron al personal una gráfica con su registro de seguridad previo a la capacitación (en términos de las tareas que se realizaron en forma segura). Luego, animaron a los trabajadores a mejorar su desempeño para alcanzar la nueva meta por su protección, para disminuir los costos y ayudar a que la planta dejara de ocupar el último lugar por sus niveles de seguridad. Después, los investigadores publicaron la gráfica y una lista de reglas de seguridad.

Cada vez que los observadores recorrían la planta para reunir datos de seguridad, publicaban la gráfica del porcentaje de conductas que todo el grupo había desempeñado de manera segura, proporcionándoles retroalimentación positiva. Los trabajadores comparaban su desempeño en seguridad con su desempeño previo y con la meta asignada. Además, los supervisores elogiaban a los empleados cuando llevaban a cabo en forma segura tareas seleccionadas. Posteriormente, la seguridad dentro de la planta mejoró de manera drástica.

Uso de la seguridad basada en la conducta

Seguridad basada en la conducta:

identificar las conductas del trabajador que provocan accidentes y luego capacitarlos para que las eviten.

La **seguridad basada en la conducta** se refiere a identificar las conductas de los trabajadores que provocan accidentes y luego capacitarlos para evitarlas. Por ejemplo, Tenneco Corporation (que fabrica sistemas de escape para automóviles y las suspensiones marca Monroe) implantó un programa de seguridad basado en la conducta en sus 70 plantas de manufactura, ubicadas en 20 países. La firma eligió consultores internos de entre sus gerentes de calidad, gerentes de capacitación, ingenieros y trabajadores de producción. Después de la capacitación, los consultores internos identificaron cinco conductas críticas para el primer programa de seguridad de Tenneco; por ejemplo: *Ojos en la tarea: ¿el empleado observa sus manos mientras desempeña una tarea?* Los consultores llevaron a cabo observaciones, reunieron datos de las conductas y luego instituyeron con éxito programas de capacitación *in situ* para que el personal desempeñara esas cinco conductas de manera apropiada.⁷⁴

Uso de la participación de los empleados

Hay dos buenas razones para incluir a los empleados en el diseño de los programas de seguridad. Primero, porque son la mejor fuente de ideas de la administración sobre cuál

Figura 15.9 Lista de las responsabilidades de seguridad de los empleados

Fuente: reproducido de www.HR.BLR.com, con permiso del editor Business and Legal Reports, Inc., 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT © 2004.

- Lista de las responsabilidades de seguridad de los empleados**
- Saber qué constituye una amenaza para la seguridad.
 - Buscar constantemente amenazas para la seguridad.
 - Corregir o reportar de inmediato las amenazas para la seguridad.
 - Conocer y utilizar procedimientos laborales seguros.
 - Evitar conductas inseguras.
 - Mantener el área de trabajo limpia y despejada.
 - Reportar accidentes, lesiones, enfermedades, exposiciones a sustancias peligrosas y fallas de manera inmediata.
 - Reportar conductas y condiciones que parezcan ser incorrectas, aun cuando no esté seguro de que sean peligrosas.
 - Cooperar en las inspecciones internas y en los análisis de peligro de los puestos.
 - Obedecer las reglas de seguridad de la empresa.
 - Buscar formas de lograr que el trabajo sea más seguro.
 - Participar activamente en la capacitación en seguridad.
 - Tratar a la seguridad como una de las responsabilidades laborales más importantes.

les son los problemas potenciales y cómo resolverlos. Segundo, la participación de los trabajadores por lo general logra que acepten el programa de seguridad.

Por ejemplo, cuando International Truck and Engine Corp. empezó a diseñar su nueva planta robotizada en Springfield, Ohio, la administración decidió incluir a los empleados en el diseño de las nuevas instalaciones.⁷⁵

La participación adoptó varias formas. La gerencia organizó equipos de seguridad con conjuntos de obreros y personal administrativo para cada departamento. Varios años antes de que llegara el equipo, los ingenieros del proyecto comenzaron a hablar con los equipos de seguridad para iniciar el diseño de salvaguardas para los robots. La compañía envió a un equipo de seguridad a Japón, incluyendo al director de seguridad sindical, para que vieran las máquinas robotizadas en acción y para que elaboraran una lista de factores que los equipos de seguridad necesitaban considerar. Luego, de regreso en Ohio, los miembros de este equipo trabajaron con los empleados para identificar posibles peligros y para desarrollar nuevos dispositivos, como candados con códigos de colores, con la finalidad de proteger mejor a los trabajadores.⁷⁶

Una vez que el personal está comprometido con la idea de la seguridad, una lista como la que se muestra en la figura 15.9 puede recordarles los cuidados que deben tener.

Realización de auditorías e inspecciones de seguridad y salud

Otra vez, la reducción de conductas inseguras no sustituye la eliminación de los peligros. Por lo tanto, los gerentes tienen que hacer inspecciones rutinarias para identificar posibles problemas, utilizando listas y auxiliares. Es importante que se investiguen todos los accidentes y los “cuasi accidentes”. Permita que los empleados notifiquen a los gerentes acerca de los riesgos.⁷⁷ Maneje comités de seguridad de trabajadores para llevar a cabo inspecciones. Los comités deben evaluar la situación ideal de seguridad, vigilar los hallazgos de las auditorías de seguridad y sugerir estrategias para mejorar el desempeño con respecto a la salud y a la seguridad.⁷⁸

Los gerentes agilizan las auditorías de seguridad mediante asistentes personales digitales. Por ejemplo, la aplicación de Microsoft Windows para diseñar y elaborar cuestionarios para auditorías de seguridad, que se conoce como Medición de Procesos y Desempeño (MPD). Para manejar dicha herramienta, el gerente le asigna un nombre a la auditoría, ingresa las preguntas y enumera posibles respuestas. Algunas preguntas típicas para una auditoría del extintor de incendios serían: “¿Los extintores de incendio se iden-

tifican con claridad y son accesibles?” “¿En el centro de trabajo sólo se utilizan extintores de incendios aprobados?”⁷⁹ Después, el supervisor o el empleado utiliza el software MPD para registrar la auditoría y transmitirla de manera automática al departamento de seguridad de la empresa.

Revelaciones de la investigación: sistemas de alto desempeño y seguridad

Por último, como ya se señaló, es importante no ignorar el panorama general por concentrarse en los detalles. Es probable que las prácticas individuales, como la capacitación y los incentivos, no sean más eficaces que el sistema administrativo general del que usted forma parte.

Un estudio reciente lo ilustra. En varias partes de este libro hemos visto que los *sistemas de trabajo de alto desempeño* se relacionan con un mejor rendimiento organizacional, incluyendo la rentabilidad y el servicio al cliente. Aunque no hay una regla sencilla sobre los elementos que deben componer un sistema de trabajo de alto desempeño, la mayoría de los psicólogos organizacionales coinciden en que éstos incluyen prácticas como la seguridad del empleo, una contratación selectiva, una extensa capacitación, equipos autoadministrados y la toma de decisiones descentralizada, pocas diferencias de estatus entre gerentes y trabajadores, información compartida, retribuciones contingentes, liderazgo de transformación (por ejemplo, en términos de la motivación por inspiración), medición de las prácticas administrativas y énfasis en un trabajo de alta calidad.⁸⁰

En este estudio se descubrió que los sistemas de trabajo de alto desempeño también producen menores lesiones laborales. Los investigadores concluyeron: “...Ya no podemos suponer que la seguridad ocupacional es la principal prerrogativa de los trabajadores, el diseño económico y de los reglamentos gubernamentales para las negociaciones colectivas. En su lugar, nuestros datos demuestran que un sistema de trabajo de alto desempeño se relaciona significativamente con la seguridad laboral”.⁸¹

En el cuadro 15-1 se resumen las medidas para reducir condiciones y conductas de inseguridad.⁸²

Control de los costos de indemnización de los trabajadores

En caso de que ocurra un accidente, el empleado debe recurrir al seguro por indemnización del patrón para cubrir sus gastos y pérdidas. A la vez, la prima de indemnización del patrón refleja el número y el tamaño de sus reclamaciones. Por lo tanto, se hace un

Cuadro 15.1 Reducción de condiciones y conductas inseguras: resumen

Reducción de condiciones de inseguridad

Identifique y elimine condiciones de inseguridad.
Use medios administrativos, como la rotación de puestos.
Utilice equipo de protección personal.

Reducción de conductas inseguras

Haga hincapié en el compromiso de la alta gerencia.
Ponga énfasis en la seguridad.
Establezca una política de seguridad.
Reduzca conductas inseguras por medio de la selección.
Proporcione capacitación en seguridad.
Use carteles y otros tipos de propaganda.
Utilice el reforzamiento positivo.
Emplee programas de seguridad basados en conductas.
Fomente la participación de los trabajadores.
Efectúe inspecciones de salud y seguridad de manera regular.

esfuerzo humanitario y económico por reducir las reclamaciones. Las reclamaciones de indemnización de los trabajadores tienden a aumentar los lunes, tal vez porque algunos reportan como laborales las lesiones del fin de semana.⁸³

Antes del accidente El momento de empezar a “controlar” los reclamos de indemnización de los trabajadores es antes de que ocurra el accidente, lo cual implica tomar todas las medidas de seguridad que ya describimos.⁸⁴ El método no debe de ser complicado. Por ejemplo, LKL Associates, Inc., de Orem, Utah, redujo a la mitad las primas de indemnización de sus empleados al comunicar por escrito a los trabajadores las políticas de seguridad y abuso de sustancias prohibidas, para luego cumplirlas de manera explícita.⁸⁵

Después del accidente La lesión puede ser traumática para el empleado, por lo que es importante la forma en la que el patrón maneja la situación. El trabajador planteará preguntas cómo a dónde debe ir para recibir ayuda médica y si percibirá su sueldo mientras no trabaje. Por lo general, en este punto el empleado decide si contratará a un abogado que maneje este tipo de indemnización para defender su caso.

Es importante que el patrón lo apoye y tome la iniciativa. Proporcione primeros auxilios y asegúrese de que el trabajador reciba atención médica inmediata; deje claro que está interesado en la persona lesionada, así como en sus temores y preguntas; no comente el accidente, archive los informes necesarios y fomente un rápido regreso al empleo.⁸⁶

No es bueno que la mitad de los empleados que regresan después de la indemnización enfrenten indiferencia, crítica o incluso un despido.⁸⁷ Quizá lo más importante que un patrón puede hacer es crear un programa agresivo de regreso al trabajo, que incluya la posibilidad de labores sin muchas responsabilidades. La mejor solución, tanto para el patrón como para el empleado, es que este último vuelva a ser un miembro productivo de la empresa en lugar de una víctima que viva de sus prestaciones.⁸⁸

Análisis de los reclamos Los programas de seguimiento de los reclamos son cruciales para que los patrones entiendan las razones de los reclamos de indemnización de sus trabajadores. Por ejemplo, una agencia de servicios de salud de Bangore, Maine, adquirió CompWatch, un programa para la administración y el seguimiento de los reclamos de indemnización de los trabajadores de Benefit Software Inc. El programa permite al patrón hacer un seguimiento y analizar cada una de las reclamaciones de indemnización de sus empleados. La agencia ingresó todos sus reclamos previos, incluyendo las situaciones que casi provocan un accidente, además de analizar las tendencias con el software. Por ejemplo, CompWatch divide los accidentes automovilísticos en aquellos que fueron provocados por el conductor y en los que fueron causados por otra persona (o los casos donde no se logró determinar la responsabilidad). La agencia descubrió que algunos de los accidentes automovilísticos aparentemente eran consecuencia de la necesidad de capacitar a sus conductores, por lo que introdujo un programa de seguridad para ellos, lo cual redujo el número de incidentes. Al parecer, en un departamento promovió una reducción de accidentes automovilísticos del 42% de un año a otro.⁸⁹



OBJETIVO

Explicar la manera de resolver problemas importantes de salud ocupacional.

Peligros para la salud en el centro laboral: problemas y remedios

La mayoría de los peligros para la salud en el centro laboral no son tan evidentes como un equipo mal almacenado o pisos resbaladizos. Muchos son peligros ocultos (como el moho), que la empresa produce de manera inadvertida como parte de sus procesos de producción. Otros problemas, como el abuso de drogas, los crean los empleados. En cualquier caso, tales riesgos para la salud son tanto o más peligrosos para la salud y la seguridad de los trabajadores que las amenazas evidentes, como los pisos resbaladizos. Por lo tanto, el gerente tiene que resolverlos. Los peligros por exposición más comunes en el centro laboral son:

1. Los químicos y otros materiales peligrosos.
2. Ruidos y vibraciones excesivas.

Cuadro 15.2 Normas de salud de la OSHA para sustancias específicas

Sustancia	Límites de exposición permitidos
Asbestos	.1001
Cloruro de vinilo	.1017
Arsénico inorgánico	.1018
Plomo	.1025
Cadmio	.1027
Benceno	.1028
Gases de horno coque	.1029
Polvo de algodón	.1043
1,2-dibromo-3-cloropropano	.1044
Acilonitrilo	.1045
Óxido de etileno	.1047
Formaldehído	.1048
4,4'-metileno-dianalina	.1050
Cloruro de metileno	.1051

Fuente: John F. Rekus, "If You Thought Air Sampling Was Too Difficult to Handle, This Guide Can Help You Tackle Routine Sampling with Confidence, Part I", *Occupational Hazards*, mayo de 2003, p. 43.

3. Temperaturas extremas.
4. Peligros biológicos, incluso los que ocurren de manera natural (como el moho) y los producidos por el hombre (como el ántrax).
5. Peligros ergonómicos (como equipo mal diseñado que obliga al personal a realizar su trabajo en posiciones poco naturales).
6. Peligros conocidos relacionados con la seguridad, como pisos resbaladizos y pasillos bloqueados.⁹⁰

Las normas de la OSHA describen límites de exposición permitidos para alrededor de 600 sustancias químicas. En el cuadro 15.2 se incluyen algunas normas de salud de la OSHA para sustancias específicas. Sustancias peligrosas como éstas requieren mediciones del aire y otras mediciones de prevención. Además, están más difundidas de lo que la mayoría de los gerentes sabe. Por ejemplo, los pigmentos de cadmio proporcionan el color a muchas pinturas y recubrimientos, mientras el alcohol etílico se utiliza a menudo como solvente en los procesos industriales.

El programa básico de higiene industrial

El manejo de peligros de exposición como los mencionados cae dentro de la categoría de la *higiene industrial*, la cual implica reconocimiento, evaluación y control. En primer lugar, los encargados de la salud y la seguridad de la planta (que tal vez trabajen en equipo de supervisores y empleados) habrán de *identificar* probables peligros de exposición, lo cual por lo regular implica llevar a cabo encuestas recorriendo la planta o las instalaciones, entrevistas con los empleados, revisiones de los registros y de las normas gubernamentales y no gubernamentales sobre diversos peligros de exposición laboral.

Una vez que se identifica un probable peligro, en la fase de *evaluación* se determina la gravedad, lo que implica hacer mediciones de la exposición, comparar la exposición medida con algunos puntos de referencia (como en el cuadro 15.2) y determinar si el riesgo está dentro de los niveles de tolerancia.⁹¹

Por último, la fase de *control* de los peligros conlleva su eliminación o reducción. Observe que el equipo de protección personal, como las máscaras, por lo general son la *última* opción para enfrentar tales problemas. Antes, el patrón debe instalar controles de



La exposición a los asbestos es una importante fuente potencial de enfermedades respiratorias laborales. Este trabajador utiliza ropa protectora y un respirador al quitar el asbesto de los paneles del techo de un salón de clases.

ingeniería (como aislar el proceso o instalar sistemas de ventilación), así como controles administrativos (por ejemplo, capacitación y mantenimiento continuo), los cuales son exigencias de la OSHA.

Exposición al asbesto en el trabajo

Hay cuatro principales fuentes de enfermedades respiratorias laborales: el asbesto, la sílice, el plomo y el dióxido de carbono. El asbesto se ha convertido en una gran preocupación, en parte debido a la publicidad que se hizo del manejo de asbesto en edificios (como escuelas) que fueron construidos a mediados de la década de 1970. Todavía se hacen grandes esfuerzos por eliminar dicha sustancia de esas construcciones.

Las normas de la OSHA exigen varias acciones respecto al asbesto. Las empresas deben vigilar la calidad del aire cuando estimen que el nivel de tal sustancia rebasa la mitad del límite permitido. (Usted, por lo tanto, tendría que vigilar si espera niveles de asbesto de 0.1 fibras por centímetro cúbico). Es necesario usar controles de ingeniería (paredes, filtros especiales, etcétera) para mantener niveles de asbesto que cumplan las normas de la OSHA. Los patrones sólo pueden recurrir a los respiradores si se requiere hacer mayores esfuerzos para cumplir las normas.

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: *soluciones basadas en Internet para mejorar la seguridad*

En el entorno actual de los negocios, las compañías necesitan ser más eficientes; en este sentido, los sistemas basados en Internet les

ayudan a manejar sus programas de seguridad de manera más eficiente. Por ejemplo, los empleados que utilizan sustancias químicas peligrosas tienen que conocer las **hojas informativas sobre sustancias peligrosas (HISP)**. Estas hojas, elaboradas por la OSHA, describen las precauciones que el personal habrá de tomar cuando maneja las sustancias químicas, así como lo que debe hacer si surgen problemas. Por ejemplo, en una tintorería, se supone que el limpiador de manchas debe conocer muy bien las HISP respecto a químicos como el ácido hidrofúoroso (que se utiliza para eliminar manchas) y el percloroetileno (que se usa para la limpieza).

En particular en las organizaciones grandes, el manejo de las HISP llega a costar millones de dólares al año. El patrón necesita distribuir las hojas a cada empleado, asegurarse de que estudien y lean su contenido, así como actualizarlas de continuo con base en información nueva de la OSHA. Por consiguiente, muchas compañías ponen en línea sus programas de HISP. Los sistemas basados en Internet proporcionan una plataforma en la que el patrón sube todas sus hojas HISP relevantes, las pone a disponibilidad de los trabajadores que las requieren, supervisa y evalúa a los trabajadores en su uso y las actualiza según sea el caso. Sistemas como éstos ofrecen una forma poco costosa para incrementar la productividad y la eficacia de un aspecto esencial del programa de salud y seguridad empresarial.⁹²

Los patrones también recurren a Internet para apoyar sus programas de capacitación en seguridad. Por ejemplo, PureSafety (www.puresafety.com) permite que las empresas elaboren sus páginas de capacitación, incluyendo un “mensaje del director de seguridad”. Una vez que el patrón instala la página de PureSafety, puede llenar el sitio con los contenidos de organizaciones que ofrecen cursos de salud y seguridad mediante PureSafety.com. Los cursos están disponibles en diversos formatos, incluyendo versiones digitales de capacitación en video y presentaciones de PowerPoint. PureSafety.com además elabora o modifica cursos ya existentes para los patrones.

Sitios como los señalados permiten que los patrones se organicen con rapidez, así como que lancen un programa de salud y seguridad para sus empleados y les entreguen de manera eficiente cursos individuales en el lugar y en el momento que lo deseen.⁹³

Hoja informativa sobre sustancias peligrosas (HISP):

Hojas que describen las precauciones que, según la OSHA, los empleados deben tomar al manejar sustancias químicas peligrosas, así como lo que deben hacer si surgen problemas.

Enfermedades infecciosas

Por el gran número de empleados que viajan y regresan de destinos internacionales, la vigilancia y el control de enfermedades infecciosas como el ébola y el SARS (síndrome agudo respiratorio severo) se han convertido en un tema importante de seguridad.⁹⁴

Las organizaciones pueden tomar medidas para prevenir la entrada o el contagio de tales enfermedades infecciosas en sus centros de trabajo. Algunas medidas son:

1. Vigile de cerca las alertas de viaje de los Centros para el Control de Enfermedades (CCE), los cuales publican consejos de viaje (recomendarían posponer un viaje que no es esencial) y las alertas de viaje (sólo informan a los viajeros sobre problemas de salud y recomiendan precauciones). Esta información la encontrará en www.cdc.gov.
2. Proporcione revisiones médicas diarias para los empleados que regresan de zonas infectadas con enfermedades como el SARS.
3. Niegue el acceso a sus instalaciones durante 10 días a los trabajadores o visitantes que regresan de zonas afectadas, en especial a quienes hayan tenido contacto con individuos que tal vez estén infectados.
4. Pida a los empleados que se queden en casa si tienen fiebre o problemas del sistema respiratorio.
5. Limpie las áreas y superficies de trabajo con regularidad.
6. Escalone los descansos. Ofrezca varios periodos de almuerzo para reducir las aglomeraciones.
7. Subraye la importancia de lavarse las manos con frecuencia y coloque sustancias sanitarias que contengan alcohol en todo el centro de trabajo.

Alcoholismo y abuso de sustancias prohibidas

El alcoholismo y el abuso de sustancias prohibidas son graves problemas en el trabajo. Un estudio reciente concluyó que aproximadamente el 15% de la fuerza laboral estadounidense (un poco más de 19 millones de trabajadores) “ha llegado con resaca al trabajo, bebió alcohol poco antes de entrar o ha bebido o estado embriagado en el trabajo por lo menos una vez durante el año anterior”.⁹⁵ Aunque el porcentaje de empleados de tiempo completo que consume drogas ilícitas ha disminuido en los últimos 15 años, casi el 15% aún reportan haber consumido drogas ilícitas en un año reciente. Quienes consumen drogas tienen tres y media veces más posibilidades de participar en accidentes laborales.⁹⁶ Algunos expertos estiman que alrededor del 50% de los “empleados problemáticos” son alcohólicos. Se calcula que el costo del daño que infringe a la empresa un trabajador que abusa de sustancias es de 7,000 dólares al año.⁹⁷

Efectos del abuso del alcohol Los efectos del alcoholismo en el empleado y en el trabajo son graves.⁹⁸ Tanto la calidad como la cantidad de la producción disminuye, por una especie de ausentismo dentro del empleo. Los accidentes laborales del alcohólico por lo regular no aumentan de manera significativa, aparentemente porque se vuelve mucho más precavido. Sin embargo, su tasa de accidentes fuera del trabajo es mayor que la de los individuos no alcohólicos. La moral de los otros trabajadores disminuye, debido a que tienen que cargar con las obligaciones del alcohólico.

Reconocer al alcohólico en el trabajo es un problema. Los primeros síntomas, como los retardos, son similares a los de otros problemas, por lo que es difícil detectarlo. El supervisor no es psiquiatra, por lo que, sin una capacitación especializada, la identificación (o manejo) del alcohólico se convierte en un problema.

En el recuadro 15.3 se presenta una gráfica con patrones conductuales observables que indican problemas relacionados con el alcohol. Como se ve, dichos problemas van desde los retardos en las primeras etapas del abuso hasta ausencias impredecibles y prolongadas durante sus últimas etapas.

Manejo del abuso de sustancias prohibidas Como ya explicamos en este libro, la mayoría de las empresas aplica exámenes de drogas a los aspirantes y (a menudo) también a los empleados.

Cuadro 15.3 Patrones de conducta observables que indican posibles problemas relacionados con el alcohol

Etapa	Ausentismo	Conducta general	Desempeño laboral
I Inicial	Retardos Se va temprano Ausencia en situaciones de trabajo ("Bebo para aliviar la tensión")	Quejas de compañeros porque la persona no cumple con su parte del trabajo Reacciones exageradas Se queja de "no sentirse bien" Utiliza argumentos falsos	No cumple con las fechas límite Comete errores (con frecuencia) Baja eficiencia laboral Críticas del jefe
II Intermedia	Falta con frecuencia por razones difusas o poco plausibles ("Me siento culpable por beber a escondidas"; "tengo temblores") No regresa del almuerzo ("No tengo ganas de comer"; "no quiero hablar de eso"; "me gusta beber solo")	Cambios notorios Declaraciones poco confiables Evita a sus compañeros de trabajo Pide prestado dinero a sus compañeros de trabajo Exagera los logros laborales Hospitalizaciones frecuentes Lesiones laborales menores (repetidas) Problemas económicos (embargos, etcétera) Hospitalizaciones más frecuentes Resignación: no desea hablar de sus problemas Problemas legales en la comunidad	Deterioro general Incapacidad para concentrarse Fallas ocasionales de la memoria Advertencias del jefe
III Tardía	Falta con frecuencia; varios días consecutivos	Conductas agresiva y beligerante Sus problemas domésticos interfieren con el trabajo	Muy por debajo de las expectativas Sanciones disciplinarias punitivas
IV Cerca de la etapa terminal	Ausencias prolongadas impredecibles ("Mi trabajo interfiere en mi posibilidad de beber")	Bebe en el trabajo (probable) Completamente irresponsable Hospitalizaciones repetidas Graves problemas económicos Graves problemas familiares: divorcio	Sin ritmo Generalmente incompetente Despido u hospitalización

Nota: Basado en el análisis del contenido de expedientes de alcohólicos en recuperación en cinco organizaciones. De *Managing and Employing the Handicapped: The Untapped Potential*, por Gopal C. Patl y John I. Adkins Jr., con Glenn Morrison (Lake Forest, IL: Brace-Park, Human Resource Press, 1981).

Fuente: Gopal C. Patl y John I. Adkins Jr., "The Employer's Role in Alcoholism Assistance", *Personnel Journal* 62, Núm. 7 (julio de 1983), p. 570. Evidencias recientes respaldan a estos estudios pioneros. Vea por ejemplo, <http://pubs.niaa.nih.gov/publications/aa44.htm>, <http://www.nmsu.edu/personel/dahandbook/allbob.html> y <http://www.usda.gov/da/pdsd/Security%20Guide/Eap/Alcohol.htm-Warning%20Signs>. Revisados el 26 de mayo de 2007.

Tales exámenes son eficaces. Los exámenes de drogas previos a la contratación evitan que muchos adictos soliciten trabajo o decidan trabajar para patrones que realizan dichas pruebas. Un estudio descubrió que más del 30% de los consumidores habituales de drogas con un empleo de tiempo completo dijeron tener menos probabilidades de laborar para una organización que lleva a cabo exámenes antes de la contratación.⁹⁹ Por ejemplo, es probable que algunas personas intenten evadir el examen mediante muestras "limpias". Varios estados, incluyendo Nueva Jersey, Carolina del Norte, Virginia, Oregón, Carolina del Sur, Pennsylvania, Louisiana, Texas y Nebraska, cuentan con leyes que castigan legalmente los exámenes de drogas fraudulentos.¹⁰⁰

La gran pregunta es qué se debe hacer cuando los resultados de un empleado *ya contratado* son positivos. Las cuatro soluciones tradicionales son la penalización, el despido, la terapia dentro de la empresa y la referencia a una agencia externa. Parece que casi todos los profesionales recomiendan un tratamiento en lugar de un despido inmediato, al menos en forma inicial, pero subrayan que, ya sea que el supervisor o un amigo sean los que notan el problema del empleado, lo peor que puede hacer es ignorarlo.

En la práctica, cada patrón desarrolla su método para manejar el abuso de sustancias. Un gerente de recursos humanos indica: "Nosotros le presentamos al empleado la opción

de una evaluación profesional obligatoria (la cual puede resultar en un programa de rehabilitación o terapia, dependiendo de los resultados de). Si el trabajador se niega a la evaluación profesional, se rescinde su contrato”.¹⁰¹ Otro gerente describe la política de su compañía de la manera siguiente:

Algunos patrones cuentan con una tolerancia cero y despiden al empleado de inmediato. Otros no tienen opciones (por ejemplo, los laboratorios farmacéuticos). Otros más son indulgentes. Nuestra política es que con tres amonestaciones despedimos al trabajador. El primer paso es una notificación de advertencia y la autorización de examinarlo en el momento en que lo deseemos (durante un periodo de cinco años). El segundo paso es un programa de rehabilitación de abuso de sustancias obligatorio, pagado por el trabajador... El tercer paso es el despido inmediato.¹⁰²

Políticas para el abuso de sustancias prohibidas Los patrones deben establecer y comunicar una política para el abuso de sustancias prohibidas, la cual debe dejar en claro la posición de la gerencia sobre el abuso del alcohol y las drogas, así como sobre el consumo y la posesión de drogas ilícitas en las instalaciones de la firma. También habrá de describir los métodos (como el análisis de orina) que se usarán para determinar las causas de un mal desempeño; plantear la posición de la compañía con respecto a la rehabilitación, incluyendo la terapia en el centro laboral, y especificar penalizaciones por la violación de la política. Otras medidas son las inspecciones del centro laboral (la búsqueda de sustancias ilegales) y el uso de agentes encubiertos.

Capacitación del supervisor Es aconsejable capacitar a los supervisores para que identifiquen a los alcohólicos y a los consumidores de drogas, así como los problemas que provocan. Sin embargo, los supervisores se encuentran en una posición complicada: deben ser la línea frontal de defensa de la organización en el combate del abuso de drogas dentro del centro laboral, pero se ven obligados a evitar convertirse en detectives o diagnosticadores médicos. Algunos lineamientos para los supervisores son los siguientes:

- Si parece que un empleado está bajo el influjo de drogas o alcohol, pregúntele cómo se siente y busque señales de deterioro, como un lenguaje mal articulado. Envíe a su casa a quienes considere incapacitados para trabajar. (Vea el cuadro 15.3).
- Haga un informe escrito de sus observaciones y un seguimiento de cada incidente. Además, informe a los trabajadores el número de advertencias que tolerará la empresa antes de determinar un despido.
- Remita a las personas con problemas al programa de ayuda de la compañía.

El recuadro “Tendencias e Innovaciones” explica algunos aspectos legales que deben tomarse en cuenta.

Estrés, agotamiento y depresión

Problemas como el alcoholismo y el abuso de drogas en ocasiones reflejan causas psicológicas subyacentes como estrés y depresión. Por ejemplo, factores como el exceso de trabajo y los problemas con los supervisores o los clientes pondrían a la persona bajo tanto estrés, provocando una reacción psicológica como el abuso de drogas.

Hay varios factores externos que derivan en estrés laboral; entre ellos, el horario y el ritmo de trabajo, la seguridad del puesto, el transporte al trabajo y de regreso a casa, así como la cantidad y el tipo de clientes. Incluso el ruido, como las personas que hablan mientras suenan los teléfonos, contribuye al estrés.

No obstante, los factores personales también afectan el estrés. Por ejemplo, las personalidades tipo A (personas adictas al trabajo y que siempre se sienten impulsadas a llegar a tiempo y a cumplir con las fechas límite) por lo regular experimentan mucho más estrés que los demás. Además del estrés laboral, el estrés causado por problemas ajenos al trabajo, como un divorcio y, como podrá imaginarse, muchas personas que en sí mismas son problemáticas.

El estrés laboral trae consigo graves consecuencias tanto para el patrón como para el empleado. Los efectos humanos incluyen ansiedad, depresión, enojo y consecuencias físicas como enfermedad cardiovascular, dolores de cabeza y accidentes. En el caso de las



Abuso de sustancias prohibidas en el centro de trabajo

La Ley Federal de Centros de Trabajo Libres de Drogas exige a los patrones que tienen contratos con el gobierno federal, o reciben subvención de éste, que mantengan un centro laboral libre de drogas, lo cual logran mediante varias medidas (y certificar que se han tomado). Por ejemplo, los patrones deben acceder a:

- Publicar una política que prohíba la manufactura, la distribución, el suministro, la posesión o el uso ilícito de sustancias controladas en el centro laboral.
- Establecer un programa de concientización que informe a los empleados sobre los peligros del abuso de drogas en el centro de trabajo.
- Informar al personal que, como condición para el empleo, no sólo habrá de cumplir la política empresarial, sino también reportar cualquier sospecha de actividades criminales relacionadas con drogas en el centro de trabajo.¹⁰³

El Departamento de Transporte de Estados Unidos cuenta con sus propias reglas con respecto al examen de drogas en la industria del transporte.¹⁰⁴ Tales reglas exigen pruebas aleatorias de aliento alcohólico, así como la aplicación de exámenes previos a la contratación, después de accidentes, ante una sospecha razonable y cuando el empleado regresa al trabajo, a quienes ocupan puestos de alta seguridad en

las industrias del transporte, incluyendo la aviación, el transporte de motor interestatal, los ferrocarriles, el manejo de tuberías y la marina comercial.

Riesgos legales

El manejo del alcoholismo y las drogas en el trabajo implica riesgos legales. Hay empleados que han demandado por invasión de la intimidad, despido injusto, difamación y búsquedas ilícitas. Por lo tanto, antes de implantar cualquier programa de control de drogas:

- Use manuales para los trabajos, publicaciones en los tableros de anuncios, folletos en los sobres de pago y estrategias similares para dar a conocer sus planes y evitar el abuso de sustancias prohibidas.
- Explique las condiciones en que podrían realizarse el examen y los procedimientos para manejar a quienes se rehúsen a ser examinados.
- Explique los arreglos para los empleados que buscan tratamiento de manera voluntaria. Según las leyes federales y algunas estatales, el abuso de sustancias es una minusvalía física, por lo que tal vez tenga que hacer arreglos razonables para los trabajadores que participen en programas de tratamiento para el consumo de alcohol o drogas.

compañías, las consecuencias van desde una disminución en la cantidad y la calidad del desempeño, hasta un mayor ausentismo y mayor rotación de puestos. Un estudio con 46,000 empleados concluyó que los costos de salud de personas con considerables niveles de estrés eran 46% más altos que los de menores niveles de estrés.¹⁰⁵

Disminución del estrés laboral Hay varias formas de aliviar el estrés disfuncional, que van desde remedios del sentido común (como dormir más y comer mejor) hasta soluciones más exóticas como la biorretroalimentación y la meditación. Otras respuestas adecuadas son un trabajo mejor y buscar terapia, así como planear y organizar las actividades cotidianas. En su libro *Stress and the Manager*, el doctor Karl Albrecht hace las siguientes sugerencias para que una persona pueda reducir el estrés laboral:

- Establecer relaciones agradables, gratificantes y de cooperación con los colegas y los empleados.
- Evitar abarcar más de lo que uno puede manejar.
- Establecer una relación especialmente eficaz y de apoyo con el jefe.
- Negociar con el jefe fechas límite realistas para proyectos importantes.
- Conocer más acerca de los eventos futuros y dedicar la mayor cantidad de tiempo posible a prepararlos.
- Encontrar tiempo cada día para divertirse y relajarse.
- Caminar por la oficina para mantener el cuerpo vigorizado y alerta.
- Encontrar formas de reducir el ruido innecesario.

- Reducir la cantidad de trivialidades en el trabajo; delegar el trabajo rutinario siempre que sea posible.
- Limitar las interrupciones.
- No posponer el manejo de problemas desagradables.
- Hacer una “lista constructiva de preocupaciones”, la cual incluya soluciones para cada problema.¹⁰⁶

La meditación es otra posible solución. Elija un lugar tranquilo, con luz tenue y siéntese cómodamente. Luego, medite enfocando sus pensamientos, por ejemplo, en contar sus respiraciones o visualizando un lugar en calma, como una playa. Cuando su mente divague, vuelva a enfocar sus pensamientos en su respiración o en la playa.¹⁰⁷

El patrón y su equipo de recursos humanos y de supervisores también pueden participar en la reducción del estrés. Dos medidas evidentes son los supervisores que ofrecen apoyo y un trato justo. Otras medidas son reducir los conflictos personales en el trabajo y fomentar la comunicación abierta entre la administración y el personal. El hospital Huntington, de Pasadena, California, introdujo un servicio de mensajería en sus instalaciones para ayudar a sus empleados a disminuir el estrés laboral. Dicho servicio se ocupa de tareas como enviar facturas por correo y hacer planes para las vacaciones de los trabajadores.¹⁰⁸

Una firma británica sigue un método de tres niveles para reducir el estrés laboral.¹⁰⁹ El primero es la *prevención primaria*, la cual se enfoca en asegurarse que aspectos como los diseños de los puestos y los flujos de trabajo sean los correctos. El segundo nivel es la *intervención*, que abarca la evaluación individual, encuestas de actitudes para detectar fuentes de estrés en el trabajo y los conflictos personales laborales, así como la intervención del supervisor. El tercer nivel es la *rehabilitación*, por medio de programas de ayuda y asesoría psicológica para el personal.

Agotamiento:

Consumo completo de los recursos físicos y mentales, debido a la lucha exagerada por alcanzar una meta poco realista que se relaciona con el trabajo.

Agotamiento El agotamiento es un fenómeno estrechamente relacionado con el estrés laboral. Los expertos definen al agotamiento como el consumo completo de los recursos físicos y mentales, debido a la lucha exagerada por alcanzar una meta poco realista que se relaciona con el trabajo. El agotamiento no aparece de manera espontánea, sino que se crea de forma gradual, manifestándose en síntomas como irritabilidad, desánimo, resentimiento y la sensación de estar atrapado.¹¹⁰

¿Qué puede hacer una persona con agotamiento? He aquí algunas sugerencias:

- *Rompa sus patrones.* Primero, ¿lleva a cabo una variedad de cosas o la misma de forma repetida? Mientras más completa sea su vida, más protegido estará contra el agotamiento.
- *Aléjese de todo de manera periódica.* Programe periodos ocasionales de introspección, durante los que pueda alejarse de su rutina.
- *Reevalúe sus metas en términos de su valor intrínseco.* ¿Las metas que se ha planteado son alcanzables? ¿En realidad valen los sacrificios?
- *Piense sobre su trabajo.* ¿Realizaría su trabajo de la misma forma sin ser tan intenso?

Revelaciones de las investigaciones Si piensa en tomar unas vacaciones para terminar con su agotamiento, según un estudio también podría ahorrar dinero.¹¹¹ En este estudio, 76 empleados de mostrador de un departamento administrativo, en las oficinas centrales de una empresa de productos electrónicos del centro de Israel, respondieron cuestionarios que medían el estrés laboral y el agotamiento dos veces antes, una vez durante y dos veces después de unas vacaciones.

El agotamiento de los trabajadores en realidad disminuyó durante las vacaciones. El problema fue que el agotamiento regresó con rapidez a los niveles previos a las vacaciones, en el momento de la segunda encuesta posterior al descanso. En el caso de los 76 empleados de mostrador, el agotamiento había regresado, en parte, al nivel previo a las vacaciones, tres días después de volver al trabajo y de manera completa tres semanas más tarde.¹¹² Según los investigadores, una de las implicaciones de lo anterior es que unas pequeñas vacaciones durante el día laboral (“por ejemplo, tiempo libre para hacer ejercicio físico, meditar, hacer una siesta y reflexionar”) ayudaría a reducir el estrés y el agotamiento. Otro estudio, efectuado después, concluyó que la calidad de las vacaciones, por ejemplo en términos de la relajación y la ausencia de presiones laborales, perjudica los efectos liberadores de las vacaciones.¹¹³

Depresión de los empleados La *depresión de los empleados* es un grave problema laboral. Los expertos estiman que produce más de 200 millones de días hábiles perdidos al año en Estados Unidos y que podría costar a los negocios estadounidenses 24,000 millones de dólares o más sólo por el ausentismo y la pérdida de productividad en el mismo periodo.¹¹⁴ Las personas deprimidas también tienen malos registros de seguridad.¹¹⁵

Parece que los patrones necesitan trabajar duro para asegurarse de que los trabajadores deprimidos utilicen los servicios de apoyo disponibles. Una encuesta descubrió que, mientras que casi dos terceras partes de las grandes organizaciones ofrecían programas de ayuda a quienes sufrían de depresión, sólo un 14% de los empleados que la padecían afirmaron haberlos utilizado.¹¹⁶

Por consiguiente, los patrones requieren capacitar a los supervisores para que identifiquen señales de alerta de depresión y aconsejen a los trabajadores que necesiten este tipo de servicios para que usen el programa de ayuda de la compañía.¹¹⁷ La depresión es una enfermedad, por lo que decir a una persona deprimida que “se reponga” es tan útil como pedirle a alguien enfermo del corazón que deje de actuar con cansancio. Las típicas señales de alerta de la depresión (si duran más de dos semanas) son: tristeza persistente, ansiedad, sensación de “vacío”, insomnio, disminución del apetito, pérdida de interés en actividades que antes disfrutaba, inquietud o irritabilidad y dificultad para concentrarse.¹¹⁸

Problemas de salud relacionados con las computadoras

Aun con los avances en la tecnología de los monitores de computadoras, prevalece el riesgo de desarrollar problemas de salud relacionados con éstos. Algunos son el ardor temporal de ojos, la comezón y el lagrimeo, así como vista cansada y dolor de ojos. Los dolores de espalda y del cuello, también comunes, se deben a que los empleados buscan compensar los problemas provocados por el monitor (como el brillo intenso) al adoptar posiciones corporales anormales. Muchos usuarios de computadoras además sufren de trastornos acumulativos del movimiento, como el síndrome del túnel carpiano, provocado por el uso repetitivo de las manos y de los brazos en ángulos incómodos.¹¹⁹ La OSHA no cuenta con normas específicas para las estaciones de trabajo con computadoras, pero sí con normas estándar aplicables, por ejemplo, a la radiación, el ruido y los peligros eléctricos.¹²⁰

El NIOSH (National Institute of Occupational Safety and Health) ofrece recomendaciones generales para el uso de los monitores de computadoras:

1. Permita que los empleados gocen de periodos de descanso. Cada 20-40 minutos deben tomar un descanso de tres a cinco minutos cuando trabajan en una computadora y utilizar ese tiempo para otras tareas como sacar copias.
2. Diseñe la estación de trabajo con la mayor flexibilidad posible, para que se adapte al operador. Por ejemplo, use sillas ajustables con soportes para la zona media de la espalda. No permanezca en la misma posición mucho tiempo.
3. Disminuya el brillo intenso con dispositivos como persianas en las ventanas y con el manejo de luces indirectas o diferidas.
4. Haga un examen completo de la vista antes de colocar al empleado en el puesto, con la finalidad de asegurarse de que su visión sea corregida en forma adecuada y así reducir las molestias visuales. Un par de lentes especiales para “la iluminación excesiva del monitor” reduce el efecto de la brillantez.¹²¹
5. Permita que el usuario coloque sus muñecas al mismo nivel que sus codos.
6. Coloque el monitor al nivel de los ojos o ligeramente abajo, a una distancia de 46 a 76 centímetros de los ojos.
7. Permita que las muñecas descansen suavemente en una almohadilla de apoyo.
8. Coloque los pies de forma plana en el piso o en un reposapiés.¹²²

Tabaquismo en el centro de trabajo

El tabaquismo es un grave y costoso problema de salud, tanto para los empleados como para el patrón. En el caso de los patrones, los costos derivan de elevados seguros de salud y contra incendios, así como un mayor ausentismo y una menor productividad (lo que ocurre, por ejemplo, cuando un fumador toma un descanso de 10 minutos detrás de la tienda para fumar).

Asimismo, los trabajadores que no fuman y se preocupan por el tabaquismo pasivo demandan a sus patrones. La California Environmental Protection Agency estima que en Estados Unidos cada año el tabaquismo pasivo causa 3,000 muertes por cáncer pulmonar y de 35,000 a 62,000 enfermedades por problemas cardíacos (no todos relacionados con el trabajo).¹²³

Lo que puede y no puede hacer ¿El patrón puede prohibir el tabaquismo? La respuesta depende de varias cosas, incluyendo el estado en donde se localiza la empresa y si tiene un sindicato. Por ejemplo, establecer una política de no tabaquismo en una compañía sindicalizada que antes permitía fumar estaría sujeta a una negociación colectiva.¹²⁴ Muchos estados y municipios ahora prohíben el consumo de cigarros en lugares públicos cerrados (véase www.smokefreeworld.com/usa.shtml; encontrará una lista).

En general, es posible negar un trabajo a un fumador siempre y cuando no se utilice este hábito para aplicar algún otro tipo de discriminación. Según un experto, la política de “no se contrata a fumadores” no viola la Ley de Estadounidenses Discapacitados (porque el tabaquismo no se considera una discapacidad); además, en general, “el hecho de que los patrones adopten la política de que no se contratan fumadores no es ilegal según las leyes federales”. Alrededor del 72% de los 270 profesionales de recursos humanos que respondieron una reciente encuesta en línea de la SHRM contestaron que sus empresas han diseñado áreas de fumar afuera de las oficinas, el 32% ofrecen programas para dejar de fumar, el 27% cuentan con políticas que limitan el número de descansos que pueden tomar los empleados y el 19% prohíben fumar en el centro laboral, tanto dentro como fuera de las instalaciones.¹²⁵

Algunas compañías adoptan un enfoque muy riguroso. Por ejemplo, WEYCO Inc., una organización de servicios de prestaciones de Michigan, primero dio a sus empleados un límite de 15 meses y les ofreció ayuda para dejar de fumar. Después empezó a despedir a todos los trabajadores que fumaban, incluyendo a quienes lo hacían en la privacidad de su hogar.¹²⁶

Violencia en el trabajo

Hace poco, un empleado descontento entró a la planta de ensamble de Jeep de DaimlerChrysler en Ohio y mató a balazos a un trabajador después de haber discutido con un supervisor.¹²⁷

La violencia contra el personal se ha convertido en un grave problema laboral. El homicidio es la segunda causa principal de lesiones fatales en el centro laboral; en este sentido, las encuestas levantadas por la NIOSH demostraron que, en un año reciente, los ataques no fatales produjeron más de 876,000 días laborales y casi 16,000 millones de dólares en salarios perdidos. Aunque el robo era el principal motivo de los homicidios en el trabajo, prácticamente uno de cada siete fueron cometidos por un compañero o un colega.¹²⁸ En una encuesta, más de la mitad de los altos gerentes de recursos humanos o ejecutivos de seguridad que participaron reportaron que empleados disgustados habían amenazado a los altos gerentes durante los últimos 12 meses.¹²⁹

¿Quién está en riesgo? La violencia está más asociada con ciertos trabajos que con otros. En un estudio, los investigadores construyeron una “escala de riesgo de violencia” que incluía 22 características del puesto correlacionadas con la violencia laboral. Algunos de los empleos con alto riesgo de violencia son aquellos que: implican el cuidado físico de otros, que afectan la vida de otras personas, que conllevan el manejo de pistolas, que incluyen funciones de seguridad, que ejercen control físico sobre otros, que interactúan con individuos frustrados y que manejan otro tipo de armas.¹³⁰

Aunque los hombres sufren más lesiones laborales fatales que las mujeres, la proporción de las que son víctimas de asaltos es mucho más alta. La Ley para la Violencia Motivada por el Género, que forma parte de la Ley para la Violencia en Contra de las Mujeres, aprobada por el Congreso en 1994, impone una importante responsabilidad legal a los patrones cuyas empleadas se vuelven víctimas de la violencia.¹³¹ Casi todas las mujeres (muchas trabajan en establecimientos de venta al detalle) asesinadas en el trabajo fueron víctimas de la violencia criminal aleatoria de un asaltante que desconocían, como ocurriría durante un robo. El resto de los homicidios fueron cometidos por compañeros de trabajo, miembros de la familia, amigos o conocidos.

La mayoría de los incidentes violentos en el centro laboral son predecibles y evitables. La revista *Risk Management Magazine* estima que alrededor del 86% de los incidentes de violencia en el centro laboral eran conocidos por los compañeros de trabajo, quienes habían notificado a la administración antes de que ocurrieran. Sin embargo, en la mayoría de los casos la administración prácticamente no respondió.¹³² Los patrones llegan a tomar varias medidas para reducir la violencia laboral. Revisaremos algunas.

Incremento de medidas de seguridad El incremento de las medidas de seguridad es una de las líneas de defensa del patrón en contra de la violencia laboral. El NIOSH sugiere lo siguiente¹³³: mejorar la iluminación externa, usar cajas fuertes para depósitos y letreos que indiquen que se manejan pocas cantidades de efectivo, instalar alarmas silenciosas y cámaras de vigilancia, aumentar el personal activo y proporcionar capacitación para la solución de conflictos y respuestas no violentas, así como cerrar el establecimiento durante las horas de mayor riesgo en la noche y temprano por la mañana. Los patrones también pueden establecer una política contra las armas; por ejemplo, prohibir dentro de las instalaciones armas de fuego y de otro tipo que sean peligrosas o mortales.

Puesto que casi la mitad de los homicidios en el centro laboral ocurren en la industria de las ventas al detalle, la OSHA publicó recomendaciones voluntarias con la finalidad de reducir los homicidios y las lesiones en tales establecimientos. Algunas de sus sugerencias, en especial para las personas que trabajan tarde en la noche o muy temprano por la mañana, son: instalar espejos y una mejor iluminación, proporcionar alarmas silenciosas y personales, reducir los horarios de la tienda durante periodos de alto riesgo e instalar cajas fuertes para depósitos, así como letreros que indiquen que se manejan pocas cantidades de efectivo, colocar recintos resistentes a las balas e incrementar el personal durante las horas de alto riesgo.¹³⁴

Mejorar la selección de empleados Está claro que las pruebas pueden indicar cuáles personas son más propensas a la agresión en el centro laboral. En un estudio, los investigadores midieron la relación entre características personales como “el rasgo del enojo” (cómo se sienten los participantes acerca de exhibir un temperamento colérico cuando no reciben reconocimiento por hacer un buen trabajo) y “la actitud hacia la venganza” (la cual, desde luego, mide las actitudes de una persona hacia la venganza). Los investigadores concluyeron que variables medibles de las diferencias individuales, como el rasgo del enojo, “representan más del 60% de la varianza en nuestra medición de la incidencia de agresión en el centro laboral”.¹³⁵

Como mínimo, el patrón debe realizar una detallada revisión de los antecedentes. Es necesario que utilice una solicitud de empleo detallada, así como que pida y verifique el historial laboral, los antecedentes educativos y las referencias de un candidato. En una entrevista también se tienen que incluir pruebas de personalidad, así como la revisión y verificación de toda la información proporcionada. Algunos ejemplos de las preguntas que podrían hacerse son: “¿Cuáles cosas lo frustran?”. “¿Quién fue su peor supervisor y por qué?”.¹³⁶

Ciertos antecedentes sugieren la necesidad de una investigación más profunda. Algunos puntos rojos son¹³⁷:

- Un vacío inexplicable en el historial de empleos.
- Información incompleta o falsa en el currículo o en la solicitud.
- Una referencia negativa, desfavorable o falsa.
- Conductas previas violentas o de insubordinación en el trabajo.
- Un historial delictivo que incluya acoso o comportamientos violentos.
- Un despido previo justificado sin explicación o con una explicación sospechosa.
- Un historial de problemas psiquiátricos importantes.
- Un historial de abuso de drogas o alcohol.
- Fuertes señales de inestabilidad en la vida laboral o personal, como cambios frecuentes de trabajo o de ubicación geográfica.
- Pérdida de licencias o acreditaciones.¹³⁸

Capacitación para la violencia en el trabajo Varias empresas ofrecen programas de capacitación en video que explican qué es la violencia laboral y la manera de identificar sus causas e indicios, así como consejos para que los supervisores la prevengan o sepan qué hacer cuando ocurra. Las compañías también deben capacitar a los supervisores para que identifiquen las señales que preceden a los incidentes violentos, las cuales incluyen¹³⁹:

- **Perfiles típicos.** El perpetrador típico es hombre, de entre 25 y 40 años, que manifiesta incapacidad para manejar el estrés y una conducta manipuladora, así como que se queja con frecuencia. Desde luego, muchas personas que no son violentas también exhiben este tipo de rasgos. No obstante, los perpetradores también tienden a manifestar conductas como hacer amenazas físicas o tener arrebatos físicos violentos, faltarle el respeto al supervisor y guardar rencor.
- **Amenazas verbales.** Los individuos a menudo hablan de lo que harían. Un empleado podría decir: “Ese tanque de propano podría explotar con facilidad”.
- **Acciones físicas.** Los empleados problemáticos buscan intimidar a los demás, conseguir acceso a lugares prohibidos o mostrar un arma oculta para ver las reacciones de los demás.
- **Frustración.** La mayoría de los casos implican a un trabajador que, por ejemplo, está frustrado porque se siente merecedor de un ascenso.
- **Obsesión.** Un empleado guardaría rencor en contra de un supervisor o un compañero de trabajo, en algunos casos, debido a un interés romántico.¹⁴⁰

Justicia organizacional El hecho de establecer salvaguardas para garantizar que los gerentes traten a los empleados de manera justa reduce la conducta violenta en el trabajo. Como señalaron tres investigadores, “de la evidencia empírica que ha surgido, parece que aunque la venganza puede estar motivada por asuntos no relacionados con la justicia, como las políticas de la empresa, por lo regular ocurren en respuesta a la percepción de una injusticia”.¹⁴¹

Tales investigadores pidieron a los participantes que respondieran al reactivo siguiente: “Recuerde alguna ocasión en la que, siendo empleado de la firma donde trabaja, haya sido ofendido por otra persona. Por favor, escriba a continuación la descripción de la ofensa”. Los investigadores también les preguntaron cómo habían reaccionado ante la injusticia.

A continuación presentamos sus hallazgos. Primero, encontraron que los empleados estaban más dispuestos a vengarse de los transgresores menos poderosos.¹⁴² Segundo, las víctimas con un alto estatus eran menos propensas a tratar de vengarse de empleados con un estatus bajo, tal vez debido a las normas sociales que establecen que las personas en posiciones de poder no deben cobrar venganza. Tercero, quedó claro que la culpa se relacionaba de manera positiva con la venganza; el trabajador que culpaba a otro por alguna injusticia o una ofensa personal era más propenso a tratar de vengarse y menos propenso a tratar de reconciliarse. La implicación de lo anterior es que quizá la reducción de los actos injustos disminuirá las posibilidades de que los empleados busquen venganza.

Mayor atención al despido o la retención de empleados Los patrones también requieren procedimientos eficaces para identificar trabajadores potencialmente letales. Es importante cuidar los aspectos siguientes:

- Un acto violento dentro o fuera del trabajo.
- Conducta errática que manifieste la pérdida de la conciencia de los actos.
- Tendencias muy defensivas, obsesivas o paranoides.
- Conductas antisociales o de abierta confrontación.
- Conductas sexualmente agresivas.
- Tendencias al aislamiento o a la soledad.
- Conductas de insubordinación con sugerencias de violencia.
- Tendencia a reaccionar de manera exagerada ante las críticas.
- Un interés exagerado por la guerra, las pistolas, la violencia y las catástrofes.
- Conductas que cometen graves infracciones a la seguridad.
- La posesión de armas, pistolas, cuchillos en el centro de trabajo.
- Violación de los derechos de privacidad de otros, como esculcar los escritorios o vigilar en secreto.

- Quejas crónicas y muchas veces irracionales.
- Una actitud orientada hacia la retribución o hacia la venganza.¹⁴³

Despido de empleados violentos El gerente debe ser precavido al despedir o disciplinar a empleados potencialmente violentos. Considere el caso de un ejecutivo, del cual se sospechaba que había saboteado el sistema de cómputo de su patrón anterior, causándole un daño de 20 millones de dólares. ¿Qué provocó que este hombre, que ganaba 186,000 dólares al año, hiciera algo así? La nota que escribió de manera anónima al presidente de la compañía nos da una idea:

“He sido leal a la empresa en los buenos y en los malos tiempos durante más de 30 años... Lo que me molesta más es la manera que eligió para terminar nuestro empleo. Esperaba que un miembro de la alta gerencia bajara de su torre de marfil para enfrentarnos de manera directa con un anuncio de despido, en lugar de enviarnos al supervisor de cocina con guardias para que nos acompañaran a la salida de las instalaciones, como si fuéramos delincuentes... No esperaremos a que Dios lo castigue, tomaremos la justicia en nuestras manos”.¹⁴⁴

Cuando despida empleados potencialmente violentos:

- Analice y anticipe, con base en el historial de la persona, el tipo de conductas agresivas que esperaría.
- Tenga cerca a un guardia de seguridad en el momento del despido.
- Retire los muebles y las cosas que la persona podría lanzar.
- No use ropa suelta que el trabajador podría asir.
- No haga que parezca que acusa al empleado; en su lugar, explique que según la política de la empresa usted se ve obligado a tomar esa acción.
- Respete la dignidad de la persona y trate de destacar algo bueno acerca de ella.
- Proporcione asesoría laboral a los trabajadores despedidos para ayudarlos a superar la etapa traumática posterior al despido.¹⁴⁵
- Considere la posibilidad de obtener órdenes de restricción en contra de quienes hayan mostrado la tendencia a actuar violentamente en el centro laboral. Los gerentes de recursos humanos deben entender el significado de las órdenes de restricción, así como el proceso para obtenerlas.¹⁴⁶

Manejo de los empleados enojados ¿Qué hacer cuando se enfrenta a un empleado enojado y potencialmente explosivo? He aquí algunas sugerencias¹⁴⁷:

- Haga contacto visual.
- Deje lo que está haciendo y ponga toda su atención.
- Hable con voz calmada y propicie un ambiente relajado.
- Sea abierto y honesto.
- Permita que la persona hable.
- Pida ejemplos específicos de lo que provocó el enojo del trabajador.
- Sea cuidadoso al definir el problema.
- Haga preguntas abiertas y explore todos los aspectos del problema.
- Escuche: como dice un experto, “con frecuencia las personas enojadas sólo desean ser oídas. Necesitan un oído empático y del apoyo de alguien en quien puedan confiar”.¹⁴⁸

Limitaciones legales para reducir la violencia en el centro de trabajo Aunque es lógico tratar de descartar a los empleados potencialmente violentos, le provocaría demandas legales. La mayoría de los estados tienen políticas que fomentan el empleo y la rehabilitación de antiguos criminales; por lo tanto, algunos estados limitan el uso de los registros criminales en las decisiones de contratación.¹⁴⁹ Por ejemplo, con excepción de ciertos casos, el artículo 23-A de la Ley de Correccionales de Nueva York establece que es ilícito discriminar a los aspirantes a un puesto con base en sus condenas criminales anteriores. De igual manera, los tribunales interpretan que el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 impide que los patrones tomen decisiones de empleo basadas en los registros de arrestos, porque pueden discriminar a ciertos grupos minoritarios.

Además de las leyes federales, la mayoría de los estados prohíben la discriminación bajo cualquier circunstancia, a partir de los registros de arrestos y las condenas criminales previas, a menos que haya una relación directa entre las condenas anteriores y el trabajo, o que el empleo represente un riesgo excesivo para el personal o la propiedad.¹⁵⁰ Asimismo, el hecho de crear un perfil del “empleado violento” terminaría en la mera descripción de un trastorno mental, lo que a la vez viola la Ley de Estadounidenses Discapacitados.¹⁵¹

Seguridad ocupacional

La mayoría de las empresas han establecido acuerdos de seguridad desde 2001.¹⁵² La figura 15.10 ilustra las medidas que tomaron para reforzar la seguridad después de los ataques a las Torres Gemelas. Por ejemplo, alrededor del 46% de los patrones encuestados establecieron el uso de guantes, máscaras y otro tipo de equipo de protección personal, al menos para ciertos empleados (como los trabajadores de las salas de correo); el 43% aplicó procedimientos nuevos, más rígidos, para la entrada a sus edificios. El número de organizaciones que establecieron requisitos de identificación o contrataron personal de seguridad aumentó en un 15% entre diciembre de 2001 y julio de 2002. Una encuesta de la SHRM descubrió que aproximadamente el 85% de las compañías que participaron cuentan con algún tipo de plan formal para desastres.¹⁵³ Muchas corporaciones también han organizado procedimientos especiales para el manejo de paquetes de correo sospechosos y efectúan simulacros de evacuación de emergencia en forma habitual.

Prerrequisitos básicos de un plan de seguridad

Como se plantea en un resumen de seguridad corporativa, “la seguridad del centro laboral no sólo implica vigilar quién aparece en una ventana, la instalación de un sistema de alarmas o contratar guardias de vigilancia. Las organizaciones que en realidad están conscientes de la seguridad planean implantar políticas y programas que incluyen a los empleados para protegerse de riesgos y amenazas identificadas”.¹⁵⁴

Figura 15.10 Iniciativas de planes de seguridad y emergencia después de los ataques terroristas en Estados Unidos

Fuente: adaptado de “After Sept. 11th, Safety and Security Moved to the Fore”, *BNA Bulletin to Management*, 17 de enero de 2002, p. 52.

Iniciativas	Porcentaje de patrones
Seguridad	(146)
Equipo personal de protección	46%
Procedimientos nuevos y más rígidos para entrar a los edificios	43
Acceso restringido a ciertas áreas	19
Ciertas entradas o áreas cerradas	17
Personal de seguridad nuevo o adicional	12
Horarios de trabajo más extensos para el personal de seguridad	10
Nuevos dispositivos de seguridad (por ejemplo, detectores de metales)	10
Selección de aspirantes renovada o más rígida	7
Obstáculos físicos en las entradas de los edificios	5
Planes de emergencia y recuperación en situaciones de desastre	
Revisión del (los) plan(es) de emergencia y de recuperación de desastres	46
Cambios en el (los) plan(es) de emergencia y recuperación de desastres	32
Simulacros de evacuación renovados o revisados	23
Formación de un comité o de una fuerza de tareas para apoyar los planes de emergencia y de recuperación de desastres	15
Creación de plan(es) de emergencia y de recuperación de desastres	14
Creación o revisión de los procedimientos para respaldo de datos	14

De manera ideal, un programa corporativo de seguridad completo debe iniciar con lo siguiente:

1. Filosofía y políticas de la empresa con respecto a los delitos. En específico, asegúrese de que el personal entiende que no aceptará ningún delito y que el patrón tiene una política de tolerancia cero con respecto a quienes cometen delitos.
2. Investigaciones de los candidatos. Efectúe una verificación completa de los antecedentes como parte de su proceso de selección para cualquier puesto.
3. Capacitación para la concientización de la seguridad. Deje bien claro, durante los programas de capacitación e inducción, que el patrón posee un enfoque rígido respecto de la delincuencia en el centro laboral.
4. Manejo de crisis. Establezca y comunique los procedimientos que los trabajadores deben seguir en caso de una amenaza terrorista o de bomba, de un incendio o de cualquier otra emergencia.

Establecimiento de un programa básico de seguridad

En los términos más simples, el establecimiento de un programa básico de seguridad incluye cuatro pasos: analizar el nivel actual de riesgos y luego instrumentar sistemas mecánicos, naturales y organizacionales de seguridad.¹⁵⁵

Lo ideal es que los programas de seguridad inicien con un análisis del *nivel actual de riesgos* de las instalaciones. El patrón, de preferencia con la ayuda de expertos en seguridad, debe evaluar el nivel de exposición de la empresa. En este caso, lo lógico es comenzar con lo obvio. Por ejemplo, ¿en qué tipo de vecindario está? ¿Sus instalaciones (como el edificio de oficinas donde se encuentra) albergan a otros negocios o individuos (como organismos para el cumplimiento de las leyes federales) que podrían llevar a cabo actividades inseguras? ¿Sus instalaciones se encuentran cerca de carreteras o vías de ferrocarril importantes (donde, por ejemplo, los gases tóxicos de los trenes representen un problema)?

Como parte de su evaluación inicial de amenazas, el patrón también tiene que revisar al menos los seis aspectos siguientes:

1. **Acceso a la zona de recepción**, incluyendo el número de puntos de acceso y la necesidad de un “botón de emergencia” para contactar al personal de seguridad;
2. **Seguridad interior**, incluyendo la posible necesidad de tarjetas llave, salas de descanso con seguridad y una mejor identificación de las salidas;
3. **Participación de las autoridades**, en procedimientos de emergencia específicos, desarrollados con las autoridades legales locales;
4. **Manejo del correo**, incluso la forma en que los empleados revisan y abren el correo, así como el momento en que ingresa al edificio;
5. **Evacuación**, incluyendo una revisión completa de los procedimientos y la capacitación de evacuación, y
6. **Sistemas de respaldo** que permitan a la empresa capturar información digital en diferentes lugares, en caso de que ocurra un desastre.

Una vez que se evalúa el nivel actual de riesgos, el patrón se dedica a evaluar y mejorar las tres fuentes básicas de seguridad: la seguridad mecánica, la seguridad natural y la seguridad organizacional.¹⁵⁶

Seguridad natural La **seguridad natural** implica aprovechar las características naturales o arquitectónicas de las instalaciones, con la finalidad de reducir al mínimo los problemas de seguridad. Por ejemplo, ¿hay lámparas apagadas en su estacionamiento? ¿El hecho de tener demasiadas entradas dificulta el control del acceso a las instalaciones?

Seguridad mecánica La **seguridad mecánica** es el uso de sistemas como candados, así como alarmas contra intrusos, de control de acceso y de vigilancia para reducir la necesidad de la presencia continua de personal de guardia.¹⁵⁷ En este caso, los avances tecnológicos permiten que los patrones establezcan nuevos acuerdos de seguridad. Muchas salas de correo utilizan escáneres especiales para revisar la seguridad del correo

Seguridad natural:

Aprovechar las características naturales o arquitectónicas de las instalaciones para reducir al mínimo los problemas de seguridad.

Seguridad mecánica:

El uso de sistemas de seguridad, candados, alarmas contra intrusos, sistemas de control de acceso y sistemas de vigilancia.

Muchas firmas instalan cámaras de seguridad para vigilar las áreas internas y externas a sus instalaciones.



entrante. En el caso de la seguridad del acceso, escáneres biométricos que leen el dedo pulgar, las líneas de la palma de la mano, la retina o los patrones de voz facilitan la aplicación del plan de seguridad. No obstante, los críticos indican que también puede reducir la privacidad del empleado; por ejemplo, al identificar su localización en cualquier momento.¹⁵⁸

Seguridad organizacional:

El uso de una buena administración para mejorar la seguridad.

Seguridad organizacional Por último, la **seguridad organizacional** se refiere al uso de una buena administración para mejorar la seguridad. Por ejemplo, implica capacitar y motivar de forma adecuada al personal de seguridad y a los empleados que atienden la recepción, así como garantizar que el personal de seguridad cuente con órdenes escritas que definan sus obligaciones, en particular durante situaciones como incendios, de personas atrapadas en los elevadores, de derrames de materiales peligrosos, de emergencias médicas, de intrusiones hostiles, donde hay rehenes, de ataques terroristas o con bombas, de paquetes sospechosos, de perturbaciones civiles y de violencia laboral.¹⁵⁹ También es importante plantear preguntas como: ¿Investiga adecuadamente los antecedentes de las nuevas contrataciones? ¿Exige el mismo tipo de verificaciones de antecedentes para los contratistas que proporcionan seguridad que para otros trabajadores de sus instalaciones? ¿Imparte a sus empleados nuevos una inducción sobre inseguridad?

Planes de evacuación

La posibilidad de sufrir emergencias provocadas por incendios, explosiones, fugas de sustancias químicas, cortes de electricidad y mal tiempo plantea que los patrones necesiten planes de evacuación para sus instalaciones¹⁶⁰, los cuales deben incluir varios elementos: *la detección temprana de un problema, métodos para comunicar la emergencia al exterior, así como planes de comunicación para iniciar una evacuación y para proporcionar información a las personas que el patrón desee desalojar*. En lo que se refiere al último punto, una alarma sencilla no es suficiente. De preferencia, primero se tiene que contar con una alarma inicial. Luego, el patrón debe transmitir un anuncio con información específica acerca de la emergencia y permitir que los empleados se enteren de las medidas que se tomarán a continuación. Algunos utilizan los mensajes de texto.¹⁶¹

Seguridad de la empresa y privacidad de los empleados

Programas de seguridad como éstos han ido acompañados de un aumento significativo en la vigilancia de las comunicaciones de los empleados y las actividades del centro de trabajo, lo cual ha provocado que muchas personas se pregunten si no se están violando sus derechos de privacidad.

Como ya señalamos en este libro, los patrones deben tomar en cuenta la privacidad de los empleados cuando utilicen la vigilancia para controlar o investigar posibles violaciones de la seguridad. Por ejemplo, la Ley Federal de la Privacidad de las Comunicaciones Electrónicas prohíbe que se intercepten las comunicaciones orales, inalámbricas o electrónicas. Sin embargo, facilita que los trabajadores den su consentimiento para la vigilancia de las comunicaciones del negocio. De manera ideal, los patrones habrán de obtener el consentimiento para este tipo de vigilancia; por ejemplo, en el momento cuando los trabajadores firman al recibir los folletos con las políticas de la empresa durante la inducción. (El patrón también podría utilizar la vigilancia si sus políticas aclaran que los empleados están enterados de ello).

No obstante, el hecho de obtener el permiso no les da los a patrones carta abierta para vigilar las comunicaciones de su personal. Varios tribunales estatales han dictaminado que la vigilancia de las conversaciones telefónicas (incluso las que se hacen en teléfonos de la compañía) invade la privacidad, una vez que es evidente que se trata de una conversación personal.

El patrón puede tomar varias medidas para investigar a los empleados por posibles violaciones a la seguridad, que incluyen¹⁶²:

1. Distribuir una política que *a)* diga que la empresa se reserva el derecho de hacer búsquedas e inspeccionar a los empleados, así como sus pertenencias personales, medios electrónicos y archivos; y *b)* subraye que los materiales proporcionados por la firma, como casilleros y escritorios, siguen siendo propiedad de la organización, así como que están sujetos a su control y búsqueda;
2. Capacitar investigadores para que se concentren en los hechos y eviten hacer acusaciones;
3. Asegurarse de que los investigadores sepan que los empleados pueden solicitar que un representante esté presente durante la entrevista;
4. Garantizar que todas las investigaciones y búsquedas sean imparciales y no discriminatorias.

Resumen

1. La seguridad y la prevención de accidentes interesa a los administradores, al menos en parte, por el asombroso número de fallecimientos y accidentes que ocurren en el trabajo. También hay razones legales y económicas para los programas de seguridad.
2. El propósito de la OSHA es garantizar que todo trabajador cuente con un centro de trabajo seguro y saludable. Las normas de la OSHA son muy completas y detalladas; se aplican por medio de un sistema de inspecciones en el centro de trabajo.
3. Los supervisores juegan un papel clave al vigilar la seguridad de los trabajadores. A su vez, los empleados tienen la obligación de actuar en forma segura. El compromiso con la seguridad por parte de la alta gerencia es un aspecto importante de cualquier programa de seguridad.
4. Los accidentes se originan por tres causas básicas: los incidentes fortuitos, las condiciones de inseguridad y las conductas inseguras por parte de los empleados. Otros tres factores relacionados con el trabajo (el trabajo en sí, el horario laboral y el clima psicológico) también contribuyen.

5. Casi todos los expertos dudan que haya personas propensas a sufrir accidentes y que los padezcan sin importar el trabajo que lleven a cabo. En cambio, el consenso parece indicar que el individuo propenso a sufrir accidentes en un trabajo podría no serlo en otro.
6. Hay varios métodos para prevenir accidentes. Uno consiste en reducir las condiciones de inseguridad. Otro se refiere a la baja de conductas inseguras (por ejemplo, poniendo énfasis en la seguridad, la selección y la colocación, la capacitación y el reforzamiento positivo).
7. El alcoholismo, la adicción a las drogas, el estrés y las enfermedades emocionales son cuatro problemas importantes de salud en aumento entre los empleados. El alcoholismo es un asunto especialmente grave y puede reducir de forma drástica la eficacia de la compañía. Algunas de las técnicas que se utilizan para manejar tales problemas son la disciplina, el despido, la terapia en la empresa y la referencia a agencias externas.
8. El estrés y el agotamiento son otros problemas de salud potenciales en el trabajo. El asbesto, las complicaciones de salud causadas por los monitores de las computadoras, el sida y el tabaquismo en el centro laboral son, asimismo, problemas de salud importantes.
9. La violencia contra los empleados es un terrible problema en el trabajo. Las medidas para reducirla incluyen mayor seguridad, mejor selección del personal y capacitación para controlarla.
10. Casi todos los riesgos para la salud en el centro laboral no son tan evidentes, como el equipo no almacenado o los pisos resbaladizos. Muchos son peligros ocultos. Los riesgos típicos de exposición en el centro de trabajo incluyen sustancias químicas y otros materiales peligrosos, ruido y vibraciones excesivas, temperaturas extremas, amenazas biológicas, riesgos ergonómicos y los relacionados con la seguridad, como los pisos resbaladizos. El manejo de peligros de exposición como éstos cae en la categoría de la *higiene industrial* e implica un proceso de reconocimiento, evaluación y control.
11. Puesto que una gran cantidad de empleados viajan o regresan de destinos internacionales, la vigilancia y control de enfermedades infecciosas como el ébola y el SARS se han convertido en un tema de seguridad relevante. Algunas medidas son: vigilar de cerca las alertas de viaje de la CDC, proporcionar revisiones médicas diarias, negar el acceso a las instalaciones durante 10 días a los empleados o visitantes que provengan de áreas afectadas y pedirle a los trabajadores que permanezcan en su casa si tienen fiebre o síntomas de padecimientos respiratorios.
12. De manera ideal, un programa de seguridad corporativo completo debe incluir lo siguiente: la filosofía y las políticas de la empresa, investigaciones de los aspirantes, capacitación para concientización de la seguridad y el manejo de crisis. El establecimiento de un programa básico de seguridad agrega cuatro pasos: analizar el nivel actual de riesgos y luego instalar sistemas de seguridad mecánicos, naturales y organizacionales. Los planes de evacuación son importantes y habrán de añadir la detección temprana del problema, métodos para comunicar la emergencia al exterior y difundir los planes para iniciar una evacuación.

Términos clave

- Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA)
- Agotamiento
- Condiciones de inseguridad
- Enfermedad ocupacional
- Emplazamiento
- Hoja informativa sobre sustancias peligrosas (HISP)
- Ley de Seguridad y Salud Ocupacional
- Seguridad basada en la conducta
- Seguridad mecánica
- Seguridad natural
- Seguridad organizacional

Preguntas de repaso

1. Explique la manera de disminuir las conductas inseguras de los empleados.
2. Analice los aspectos básicos de la OSHA: objetivos, normas, inspecciones, derechos y responsabilidades.
3. Explique la función del supervisor en la seguridad.
4. Explique las causas de las conductas inseguras.
5. Describa al menos cinco técnicas para reducir los accidentes.
6. Analice los temas legales relacionados con el SIDA.
7. Explique qué haría para disminuir el estrés en el trabajo.
8. Describa las medidas que los patrones pueden tomar para reducir la violencia en el centro laboral.

Actividades individuales y de equipo

1. Trabaje de manera individual o en equipos, y responda la pregunta siguiente: “¿En realidad existen personas propensas a accidentes?”. Responda con ejemplos de gente real que conozca y aparentemente sea propensa a los accidentes en alguna tarea.
2. Trabaje de manera individual o en equipos, y reúna una lista de factores en el trabajo o en la escuela que le provoquen estrés disfuncional. ¿Cuáles métodos utiliza para manejar el estrés?
3. Un número reciente de la revista *Occupational Hazards* presentó información sobre lo que ocurre cuando la OSHA remite quejas criminales acerca de violaciones intencionales de sus normas al Departamento de Justicia de Estados Unidos. Entre 1982 y 2002, la OSHA remitió al Departamento de Justicia 119 casos fatales que supuestamente involucraban violaciones intencionales de la OSHA para que tomara acciones legales. El Departamento decidió rechazar el 50% de los casos y algunos se refutaron por otras razones. De los 51 restantes, el Departamento de Justicia resolvió el 63% con acuerdos previos al juicio, que no incluyeron una condena en prisión. Así, considerando las soluciones, de los 119 casos que la OSHA remitió, sólo nueve resultaron en el encarcelamiento de al menos uno de los acusados. “El Departamento de Justicia es una vergüenza”, acusó el fundador de una organización de los miembros de familias de empleados fallecidos en el trabajo. Posibles explicaciones de tan baja tasa de condenas es que el delito en tales casos es menor y que el Departamento de Justicia por lo regular enfoca su atención en los casos de delitos graves. Con dicha información, ¿cuáles implicaciones cree que tenga lo anterior para la forma en que los patrones y sus gerentes deben manejar sus programas de seguridad y por qué adoptó esa posición?
4. Hace poco, una grúa que medía 96 metros de alto y pesaba 908 toneladas cayó sobre una construcción en East Toledo, Ohio, y mató a cuatro herreros. ¿Cree que catástrofes como éstas podrían evitarse? Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles medidas sugiere que el contratista general tome para evitar este tipo de desastres?

Caso incidental 1

¿Qué tan segura es mi universidad?

Propósito: El propósito de este ejercicio es brindarle práctica para identificar condiciones de inseguridad.

Conocimientos requeridos: Debe estar familiarizado con el material de este capítulo, en especial acerca de las condiciones de inseguridad, así como con las figuras 15.6, 15.7 y 15.11.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: Divida la clase en grupos de cuatro estudiantes.

GENERAL

	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
1. ¿El cartel obligatorio de la osha está publicado en un lugar de la empresa donde es posible que todos los empleados lo vean?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Conoce la obligación de informar todas las muertes que tengan lugar en el centro laboral, así como cualquier accidente grave (donde cinco o más personas tengan que ser hospitalizadas) a una oficina federal o estatal de la osha en las primeras 48 horas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Mantiene registros de las lesiones y las enfermedades causadas en el centro laboral, tal como lo exige la osha?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Sabe que el resumen anual de lesiones y enfermedades del centro laboral para la osha debe publicarse el 1 de febrero y permanecer hasta el 1 de marzo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Sabe que los patrones con 10 o menos empleados están exentos de los requisitos de registros de la osha, a menos que formen parte de un bls oficial o de una encuesta estatal, así como que hayan recibido instrucciones específicas de hacer registros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Ha mostrado un interés activo por los temas de salud y seguridad al definir una política para su negocio y comunicarla a todos los empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Cuenta con un comité o grupo de seguridad que permita la participación de los trabajadores en las actividades de seguridad y salud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿El comité o grupo de seguridad se reúnen regularmente e informan por escrito sus actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Proporciona capacitación en salud y seguridad a todos los empleados que lo necesitan y lo documenta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Hay alguna persona que esté evidentemente a cargo de las actividades de seguridad y salud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Todos sus empleados saben qué hacer en caso de una emergencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Están publicados los números telefónicos de emergencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿Cuenta con un procedimiento para manejar las quejas del personal con respecto a la seguridad y la salud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CENTRO DE TRABAJO

CABLEADO ELÉCTRICO, ACCESORIOS Y CONTROLES

	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
1. ¿Los electricistas de su centro laboral están familiarizados con los requisitos del National Electrical Code (nec)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Especifica el cumplimiento de los requisitos del nec en todos los contratos de trabajo eléctrico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Si tiene instalaciones eléctricas en zonas peligrosas, polvosas o con vapores, ¿cumplen con los requisitos del nec para sitios peligrosos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Están unidos todos los cables eléctricos para que no cuelguen sobre tuberías, clavos, ganchos, etcétera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Todas las tuberías Conduit, los cables blindados, etcétera, están bien fijados a todos los soportes y conectados con firmeza a las cajas de conexiones y de salida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Hay evidencia de cables eléctricos desgastados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Los cables de plástico están libres de grasa, aceite y otros químicos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿El cable metálico y los sistemas Conduit están bien aterrizados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Las herramientas y los dispositivos eléctricos portátiles están aterrizados o tienen un doble aislante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Todas las conexiones de tierra están limpias y firmes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Los fusibles y los interruptores son del tipo y el tamaño correctos para la carga de cada circuito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Ningún fusible está "puenteado" con monedas o alambres metálicos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿Los interruptores muestran evidencias de sobrecalentamiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Los interruptores están montados en cajas metálicas limpias y perfectamente cerradas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Todos los interruptores eléctricos están marcados para indicar su propósito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Los motores están limpios y libres de un exceso de grasa y aceite?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿Los motores reciben mantenimiento adecuado y cuentan con la protección apropiada para enfrentar una sobrecarga?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ¿Los cojinetes están en buenas condiciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿Las lámparas portátiles están equipadas con protecciones adecuadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ¿Todas las lámparas están libres de materiales combustibles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. ¿Su sistema eléctrico es revisado periódicamente por una persona que conoce las normas del nec?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elabore su propia lista.

Estos son sólo algunos ejemplos de preguntas.

Figura 15.11

Lista para autoinspección de seguridad y salud

	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
13. ¿Las escaleras portátiles de madera y de metal son adecuadas para sus propósitos, están en buenas condiciones y cuentan con una base segura?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Si tiene escaleras fijas, ¿son adecuadas, están en buenas condiciones y fueron equipadas con pasamanos laterales, alambrados o dispositivos de ascenso con seguridad especial, en caso necesario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Para las plataformas de carga: ¿Las plataformas están en buen estado y aseguradas para prevenir resbalones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuenta con medios para prevenir los movimientos de carros o camiones cuando las plataformas están en su lugar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MAQUINARIA Y EQUIPO

	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
1. ¿Todas las máquinas u operaciones que exponen a los operadores u otros empleados a piezas giratorias, puntas de herramientas agudas, astillas que vuelan, partículas o chispas, tienen la protección adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Las bandas mecánicas para transmisión eléctrica y las puntas de herramientas agudas cuentan con sus protecciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Está protegido el sistema de ejes eléctricos expuesto a menos de 2 metros del piso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Las herramientas de mano y demás equipo son inspeccionados en forma regular para que ofrezca condiciones de seguridad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿El aire comprimido que se usa para la limpieza es inferior a 30 psi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Las sierras eléctricas y el equipo similar cuentan con protecciones de seguridad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Las bases de herramientas de molino triturador están a una distancia de 0.30 centímetros o menos de la rueda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Tiene un sistema para inspeccionar la herramienta pequeña de mano con extremos desgastados, mangos cuarteados, etcétera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Los cilindros de gas comprimido se examinan con regularidad para ver si hay señales de defectos, oxidación profunda o fugas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Se tiene cuidado en el manejo y almacenamiento de los cilindros y las válvulas para evitar daños?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Todos los receptores de aire se examinan en forma periódica, incluyendo las válvulas de seguridad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Las válvulas de seguridad se verifican con regularidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿Son suficientes los espacios libres entre las estufas, los hornos, etcétera, para troncos, madera y otros materiales combustibles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Hay un espacio libre, cuando menos de 1.20 metros, delante del equipo de calefacción con flamas abiertas como calentadores radiantes de gas y el frente de las puertas del fuego de estufas, hornos, etcétera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Todos los aparatos calentados con gas o petróleo están equipados con controles para una falla de la flama, que evitará que el combustible fluya si los pilotos o los quemadores principales no funcionan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Hay cuando menos un espacio libre de 5 centímetros entre los ladrillos de la chimenea y todos los objetos de madera u otros materiales combustibles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Para operaciones de soldadura y con corte de flama: ¿Sólo el personal capacitado y autorizado puede usar este equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se les ha entregado a los operadores una copia de las instrucciones de operación y se les ha pedido que las sigan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Los cilindros de gas para soldadura están almacenados de modo que no sufran daños?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Las tapas de protección de las válvulas están colocadas en todos los cilindros que no se usan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Todos los materiales combustibles cerca del operador están cubiertos con láminas protectoras o protegidos de otra manera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Hay extintor de incendios en el lugar donde se lleva a cabo la soldadura?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Los operadores cuentan con ropa y equipo de protección adecuados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MATERIALES

	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
1. ¿Usa recipientes de seguridad autorizados u otros contenedores aceptables para manejar y distribuir líquidos inflamables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Todos los líquidos inflamables que se guardan en el interior de los edificios están almacenados en contenedores o gabinetes adecuados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Cumple con las normas de la osha para las operaciones de pintura con pistola o tanques de inmersión que requieren combustibles líquidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Las sustancias químicas u oxidantes están almacenadas en áreas separadas de todo el material orgánico, con excepción de las bolsas para embarque?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Cumple las obligaciones de la regla de NO FUMAR en áreas donde se almacenan o usan materiales peligrosos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Hay letreros de NO FUMAR en los lugares necesarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elabore su propia lista.

Estos son sólo algunos ejemplos de preguntas.

	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
7. ¿Cuenta con equipo de ventilación para extraer los contaminantes del aire que resultan de operaciones como molienda, pulido, pintura con pistola y/o vapores de desengrasado; éste opera de manera apropiada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Tiene medidas de protección para las operaciones con rayos X u otro tipo de radiación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Para operaciones de montacargas: ¿Sólo se permite que personal capacitado maneje los elevadores de carga? ¿Proporciona protección superior en los carros montacargas elevados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10. Para materiales tóxicos: ¿Todos los materiales usados en la planta se examinan para conocer sus características tóxicas? ¿Ha instituido procedimientos apropiados para el control de los materiales tóxicos, como sistemas de ventilación, operaciones cerradas, métodos para un manejo seguro, equipo adecuado para la protección personal (como respiradores, anteojos o lentes de protección, guantes, etcétera)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PROTECCIÓN DEL EMPLEADO		
1. ¿Hay un hospital, una clínica o un dispensario para cuidados médicos cerca de su negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Si no hubiera instalaciones médicas o de primeros auxilios cerca de sus instalaciones, ¿ha capacitado a uno o más de sus empleados en primeros auxilios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Los materiales de su botiquín de primeros auxilios son los adecuados para el tipo de lesiones que podrían presentarse en su centro de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Hay instalaciones de agua para limpiar rápidamente los lugares en donde los trabajadores están expuestos a materiales corrosivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Proporciona cascos donde hay el peligro de que caigan objetos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Provee anteojos o lentes de protección donde hay el peligro de que vuelen partículas o salpicaduras de materiales corrosivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Suministra guantes, delantales, escudos y otros objetos para protección contra materiales filosos, calientes o corrosivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Abastece de respiradores autorizados para su uso regulado de emergencia donde se necesitan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Todo el equipo de protección se mantiene en condiciones sanitarias adecuadas y listo para usarse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Cuando se requiere equipo especial para electricistas, ¿está disponible?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Cuando los trabajadores comen en las instalaciones, ¿lo hacen en áreas donde no están expuestos a materiales tóxicos y alejados de los sanitarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Ofrece protección contra el efecto ocupacional de la exposición al ruido, cuando los niveles de sonido exceden los que se incluyen en la tabla G-16 de las normas de la OSHA para el ruido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elabore
su propia
lista.

Estos son
sólo algunos
ejemplos de
preguntas.

FIGURA 15.11 (continuación)

Suponga que cada grupo es un comité de seguridad, contratado por el ingeniero de seguridad de su universidad, para identificar y reportar cualquier posible condición insegura dentro y fuera de los edificios escolares. Cada grupo dedicará 45 minutos a recorrer el interior y el exterior del edificio donde se encuentran ahora, con el propósito de identificar y enumerar posibles condiciones de inseguridad. (Utilice las listas de las figuras 15.6, 15.7 y 15.11).

Regrese al salón en 45 minutos. Un vocero de cada grupo anotará en el pizarrón las condiciones de inseguridad que haya identificado. ¿Cuántas encontraron? ¿Cree que violen las normas de la OSHA? ¿Qué haría para verificarlo?

Caso incidental 2

El nuevo programa de seguridad y salud

A primera vista, una empresa punto com sería el último lugar en donde esperaríamos encontrar peligros para la salud y la seguridad, al menos eso pensaban los propietarios de LearnInMotion.com. No se tiene el peligro de maquinaria en movimiento, líneas de alta presión, cortes o levantamiento de objetos pesados ni de carretillas elevadoras. Sin embargo, hay problemas de seguridad y salud.

Por ejemplo, en términos de situaciones que causan accidentes, tales empresas tienen gran cantidad de cables y conexiones. Hay cables que conectan a las computadoras entre sí y con los servidores; además, en muchos casos se observan cables separados que van de algunas computadoras a impresores alejadas. En esta oficina en particular hay 10 teléfonos, todos sobre líneas telefónicas de cuatro metros y medio de largo, que siempre se enredan alrededor de las sillas y las mesas. En realidad, hay una cantidad sorprendente de cables, considerando que se trata de una oficina con menos de 10 empleados. Cuando los especialistas en instalaciones cablearon la oficina (para la electricidad, las líneas digitales de alta velocidad, las líneas telefónicas, las alarmas contra robo y las computadoras), estimaron que habían utilizado más de ocho mil metros de cables de varios tipos; la mayoría están ocultos en las paredes o en los techos, pero muchos van de un escritorio a otro, así como por debajo y por arriba de las puertas. Varios trabajadores han tratado de reducir el fastidio de tropezarse con los mismos cada vez que se levantan, al colocar los tapetes plásticos de sus sillas sobre los cables más cercanos. No obstante, aún hay muchos cables sin protección. En otros casos, el personal compró su cinta de empaque y pegó los cables que se ubican en los lugares problemáticos, como el umbral de las puertas.

Los cables representan sólo una de las situaciones más evidentes que provocarían accidentes. El programador de la compañía, antes de renunciar, trató de reparar el servidor principal mientras la unidad aún estaba encendida. Hasta hoy, no saben exactamente en dónde cayó el desarmador pero, según un gerente, “salió volando por la habitación”. No le pasó nada, pero la situación fue de terror. Aunque no han recibido quejas, cada empleado pasa horas en su computadora, por lo que hay el riesgo de que desarrollen el síndrome del túnel carpiano, así como muchos otros problemas como vista cansada y dolor en la espalda.

Un accidente reciente asustó en especial a los propietarios. La firma utiliza contratistas independientes para entregar sus cursos en libros y DVD en Nueva York y otras dos ciudades. Un mensajero iba en su bicicleta al este de la intersección entre Second Avenue y East 64th Street en Nueva York, cuando fue arrollado por un automóvil que se dirigía al sur por Second Avenue. Por fortuna salió ileso, pero la rueda delantera de la bicicleta se dobló y la riesgosa situación provocó que los dos propietarios de la empresa, Mel y Jennifer, reflexionaran sobre la falta de un programa de seguridad.

Los propietarios no sólo están preocupados por las condiciones físicas, sino también por posibles problemas de salud como el estrés laboral y el agotamiento. Aunque el negocio es (relativamente) seguro, con respecto a las condiciones físicas, también es algo estresante en términos de los horarios y las fechas límite que demanda. Muchos de los trabajadores llegan a laborar a las 7:30 u 8 de la mañana, pero se quedan hasta las 11 o 12 de la noche, al menos cinco días por semana, aunque en ocasiones hasta seis o siete días. El simple hecho de afinar el nuevo calendario en línea de la organización y lograr que funcionara, requirió que cinco de los empleados de LearnInMotion.com trabajaran tres semanas de 70 horas.

Lo más importante es que tanto Jennifer como Mel están convencidos de que necesitan hacer algo para implantar un plan de salud y seguridad. Ahora desean que usted, su asesor administrativo, los ayude a hacerlo. He aquí lo que desean que haga.

Preguntas

1. Con base en sus conocimientos sobre los temas de salud y seguridad, así como con las observaciones que ha hecho de operaciones similares a las de esta empresa, elabore una lista de las condiciones potencialmente peligrosas que enfrentan los empleados y otras personas en LearnInMotion.com. ¿Qué deben hacer para reducir la gravedad potencial de los cinco peligros principales?
2. ¿Sería aconsejable que establecieran un procedimiento para que se deshicieran de los individuos propensos al estrés o a los accidentes? ¿Por qué? Si responde de manera afirmativa, ¿de qué forma habrán de seleccionarlos?

3. Redacte un ensayo breve sobre el tema: “¿Qué debemos hacer para lograr que todos nuestros empleados tengan una conducta más segura en el trabajo?”.
4. Con base en lo que sabe y en lo que hacen otras empresas punto com, elabore un escrito breve sobre el tema: “¿Qué podemos hacer para reducir posibles problemas de estrés y agotamiento en su compañía?”.

Caso incidental 3

Carter Cleaning Company

El nuevo programa de seguridad

La salud y la seguridad de los empleados son asuntos muy importantes en la industria de la limpieza y el lavado de ropa. Cada tienda es una pequeña planta de producción en la que un grupo de máquinas, alimentadas con vapor de alta presión y aire comprimido, trabajan a altas temperaturas para lavar, limpiar y planchar prendas de ropa, a menudo bajo condiciones resbalosas y de mucho calor. Con frecuencia se producen vapores químicos y se manejan químicos cáusticos en el proceso de limpieza. Casi todo el tiempo maquinaria de alta temperatura está “cocinando” solventes de limpieza para eliminar impurezas y poder reutilizar tales solventes. Si se comete un error en este proceso (como inyectar demasiado vapor en la máquina) ocurre un rebosamiento por ebullición y los solventes químicos hirviendo salen de la máquina y caen sobre el piso o sobre cualquier persona que esté en el lugar.

Como resultado de tales peligros y del hecho de que en dichas tiendas se producen desperdicios químicos peligrosos, varios organismos gubernamentales (incluyendo la OSHA y la EPA) han establecido lineamientos estrictos sobre el manejo de estas plantas. Por ejemplo, se requiere colocar carteles en cada tienda para notificar a los empleados su derecho de conocer cuáles son los químicos peligrosos que manejan, así como el método adecuado para manipularlos. Es necesario contratar empresas especiales para que recojan y desechen en forma correcta los desperdicios peligrosos.

Un problema crónico de los Carter (y de la mayoría de los propietarios de tintorerías) es la falta de disposición de los trabajadores que limpian manchas a usar lentes de seguridad. No todos los químicos que utilizan requieren lentes de seguridad, aunque algunos son muy peligrosos (como el ácido hidrofúoroso que se maneja para eliminar manchas de óxido de las prendas). Este químico se guarda en contenedores especiales de plástico, pues disuelve el vidrio. El problema es que el uso de lentes de seguridad puede ser problemático: son incómodos y se empañan fácilmente, lo que reduce la visibilidad. A Jack le resulta casi imposible lograr que los empleados se pongan sus lentes de seguridad.

Preguntas

1. ¿Qué debe hacer la empresa para identificar condiciones peligrosas que requieren rectificarse? Utilice listas como las de las figuras 15.6 y 15.11 para enumerar al menos 10 condiciones peligrosas posibles en una tintorería.
2. ¿Sería aconsejable que la compañía estableciera un procedimiento para eliminar a las personas propensas a los accidentes? ¿En qué forma tiene que hacerlo?
3. ¿Qué le sugeriría a los Carter para que lograran que todos los empleados se comporten de modo más seguro en el trabajo? ¿Qué les aconsejaría para que quienes deben usar lentes de seguridad se los pongan?

Caso para la traducción de la estrategia en políticas y prácticas de RH: el Hotel París

Los nuevos procesos de ética, justicia y trato justo del Hotel París

La estrategia competitiva del Hotel París es “prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los in-

gresos y la rentabilidad”. La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Aunque tal vez “condiciones peligrosas” no sea lo primero que le venga a la mente cuando piensa en hoteles, Lisa Cruz sabía que los peligros y la seguridad eran temas

importantes para la firma. De hecho, a donde voltee desde los valets que dejan las puertas de los automóviles abiertas en la calle y las zonas resbalosas alrededor de las albercas hasta las decenas de miles de litros de amoníaco, cloro y otros químicos cáusticos que usan cada año para limpiar las instalaciones y la ropa, los hoteles constituyen un ambiente fértil para los accidentes). Obviamente, las condiciones peligrosas no son buenas para el Hotel París; son inhumanas para los trabajadores. Es probable que las altas tasas de accidentes disminuyan la moral de los empleados y, por lo tanto, el servicio. Además, los accidentes aumentan los costos y reducen la rentabilidad; por ejemplo, en términos de los reclamos de indemnizaciones y ausencias. Lisa sabía que debía revisar la seguridad ocupacional y los sistemas de salud de su organización.

Ella y el director de finanzas revisaron los registros de seguridad del hotel, lo que encontraron los afectó mucho. En términos de las medidas de seguridad cotidianas, incluyendo los costos anuales por accidentes, el tiempo perdido por dichas causas, los costos de indemnización por cada trabajador y el número de programas de capacitación en seguridad por año, el Hotel París mostró resultados desfavorables en relación con otras cadenas de hoteles y empresas de servicios. “¿Por qué, sólo en términos de los costos adicionales por indemnización a los

empleados, el Hotel París tiene que gastar 500,000 dólares al año más de lo que debe?”, comentó el director de finanzas. Lo anterior no incluía el tiempo perdido a consecuencia de los accidentes o de los posibles efectos negativos que los accidentes provocan sobre el ánimo de los trabajadores o los costos de liquidación (por ejemplo, cuando un huésped se quemó por accidente con el cloro que un empleado de la alberca dejó sin protección). El director de finanzas autorizó a Lisa para que elaborara un nuevo programa de seguridad y salud.

Preguntas

1. Con base en lo que leyó en este capítulo, ¿cuál es el primer paso que el Hotel París debe dar como parte de su nuevo programa de seguridad y salud y por qué?
2. Enumere 10 áreas específicas de alto riesgo en un hotel típico, que considere que Lisa y su equipo tengan que atender primero, incluyendo ejemplos de peligros para la seguridad o la salud que deben buscar en el hotel.
3. Ofrezca tres ejemplos específicos sobre la manera en que el Hotel París puede utilizar prácticas de RH para mejorar la seguridad.
4. Redacte un resumen de una página que aborde el tema: “Cómo la mejora de la seguridad y la salud en el Hotel París contribuirá al logro de sus metas estratégicas”.

Notas

1. Don Williamson y Jon Kauffman, “From Tragedy to Triumph: Safety Grows Wings at Golden Eagle”, *Occupational Hazards*, febrero de 2006, pp. 17-25.
2. Los datos se refieren a la 2003. Vea, www.OSHA.gov. Descargado el 28 de mayo de 2005.
3. “BLS Likely Underestimating Injury and Illness Estimates”, *Occupational Hazards*, mayo de 2006, p. 16.
4. Greg Hom, “Protecting Eyes from High-Tech Hazards”, *Occupational Hazards*, marzo de 1999, pp. 53-55; “Workplace Injuries by Industry, 2002”, *Safety Compliance Letter*, febrero del 2004, Num. 2438, p. 12; Leigh Strobe, “Deaths at Work Rise Slightly to 5,559 in 2003, with Most Occurring in Construction, Transportation”, AP News, 22 de septiembre de 2004, 11:45 PM GMT, descargado el 23 de septiembre de 2004. Vea, también, Katherine Torres, “Stepping into the Kitchen: Protection for Food Workers”, *Occupational Hazards*, enero de 2007, pp. 29 y 30.
5. “Blame New Computers for Sick Buildings”, *USA Today* 129, Núm. 2672 (mayo de 2001), p. 8.
6. Michael Pinto, “Why Are Indoor Air Quality Problems So Prevalent Today?”, *Occupational Hazards*, enero de 2001, pp. 37-39.
7. Sandy Moretz, “Safe Havens?”, *Occupational Hazards*, noviembre de 2000, pp. 45-46.
8. David Ayers, “Mapping Support for an E. H. S. Management System”, *Occupational Hazards*, junio de 2006, pp. 53-54.
9. Todd Nighswonger, “Rouge Settlement Sparks Safety Initiative at Ford”, *Occupational Hazards*, octubre de 1999, pp. 101 y 102. Karen Gaspers, “It’s Painful for the Bottom Line, Too”, *Safety and Health*, octubre de 2003, Vol. 168, Núm. 14, p. 323.
10. James Nash, “OSHA Targets Recalcitrant Employers”, *Occupational Hazards*, mayo de 2003, p. 12. Vea, también, “Judge Sentences Man to Prison For Scaffolding Deaths”, *Occupational Hazards*, febrero de 2004, p. 14.
11. David Barstow y Lowell Bergman, “A Family’s Profits, Wrung from Blood and Sweat”, *New York Times*, 9 de enero de 2003, p. 81.
12. Gran parte se basa en “All about OSHA” (revised), US Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration (Washington, DC), y www.OSHA.gov. Revisado el 27 de mayo de 2005.
13. “Safety Rule on Respiratory Protection Issues”, *BNA Bulletin to Management*, 8 de enero de 1998, p. 1. Vea, también, “Staying on Top of OSHA Terms Helps Measure Safety”, *Safety and Health*, julio de 2004, Vol. 170, Núm. 1, p. 44.

14. "OSHA Hazard Communication Standard Enforcement", *BNA Bulletin to Management*, 23 de febrero de 1989, p. 13. Veá, también, William Kincaid, "OSHA vs. Excellence in Safety Management", *Occupational Hazards*, diciembre de 2002, pp. 34-36.
15. "What Every Employer Needs to Know About OSHA Record Keeping", U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics (Washington, DC), informe 412-3, p. 3.
16. Arthur Sapper y Robert Gombar, "Nagging Problems Under OSHA's New Record-Keeping Rules", *Occupational Hazards*, marzo de 2002, p. 58.
17. Brian Jackson y Jeffrey Myers, "Just When You Thought You Were Safe: OSHA Record-Keeping Violations", *Management Review*, mayo de 1994, pp. 62-63.
18. "Supreme Court Says OSHA Inspectors Need Warrants", *Engineering News Record*, 1 de junio de 1978, pp. 9-10; W. Scott Railton, "OSHA Gets Tough on Business", *Management Review* 80, Núm. 12 (diciembre de 1991), pp. 28-29. Steve Hollingsworth, "How to Survive an OSHA Inspection", *Occupational Hazards*, marzo de 2004, pp. 31-33.
19. Steven Hollingsworth, "How to Survive an OSHA Inspection: Knowing What is Likely to Trigger an OSHA Inspection and How to Prepare for One Can Make This Process Much Less Painful", *Occupational Hazards* 66, Núm. 3, marzo de 2004, pp. 31-35. Veá, también, <http://www.osha.gov/as/opa/osha-faq.html>. Revisado el 26 de mayo de 2007.
20. www.OSHA.gov, descargado el 28 de mayo de 2005.
21. Esta sección se basa en "All About OSHA", pp. 23-25. Veá, también, Robert Sand, "OSHA Access to Privileged Materials: Criminal Prosecutions; Damages for Fear of Cancer", *Employee Relations Law Journal* 19, Núm. 1 (verano de 1993), pp. 151-157; "OSHA Final Rule Expands Employees' Role in Consultations, Protects Employer Records", *BNA Bulletin to Management*, 2 de noviembre de 2000, p. 345.
22. Diane Hatch y James Hall, "A Flurry of New Federal Regulations", *Workforce*, febrero de 2001, p. 98.
23. "Settling Safety Violations Has Benefits", *BNA Bulletin to Management*, 31 de julio de 1997, p. 248. Veá, también, http://209.85.165.104/custom?q=cache:hMRIJ6ppbkoJ:osha.gov/SLTC/pptpresentations/armourswift_1297/december31997.ppt+OSHA+pre-citation+settlements&hl=en&ct=clnk&cd=1&gl=us. Revisado el 26 de mayo de 2007.
24. "Enforcement Activity Increased in 1997", *BNA Bulletin to Management*, 29 de enero de 1998, p. 28. Veá, también, <http://www.osha.gov/as/opa/osha-faq.html>. Revisado el 26 de mayo de 2007.
25. *Ibid.*, p. 28.
26. Sean Smith, "OSHA Resources Can Help Small Businesses with Hazards", *Westchester County Business Journal*, 4 de agosto de 2003, p. 4. Veá, también, <http://www.osha.gov/as/opa/osha-faq.html>, Revisado el 26 de mayo de 2007.
27. Lisa Finnegan, "Industry Partners with OSHA", *Occupational Hazards*, febrero de 1999, pp. 43-45.
28. Robert Grossman, "Handling Inspections: Tips from Insiders", *HR Magazine*, octubre de 1999, pp. 41-50, y "OSHA Inspections", OSHA, <http://www.osha.gov/Publications/osha2098.pdf>. Revisado el 26 de mayo de 2007.
29. Charles Chadd, "Managing OSHA Compliance: The Human Resources Issues", *Employee Relations Law Journal* 20, Núm. 1 (verano de 1994), p. 106.
30. Esto se basa en Roger Jacobs, "Employee Resistance to OSHA Standards: Toward a More Reasonable Approach", *Labor Law Journal*, abril de 1979, pp. 227-230. Veá, también, "Half of All Working Americans Feel Immune to Workplace Injuries, Nationally Workplace Deaths Up by 6% in 2001", *Internet Wire*, 13 de junio de 2003, p. 100816442584.
31. Arthur Sapper, "The Oft-Missed Step: Documentation of Safety Discipline", *Occupational Hazards*, enero de 2006, p. 59.
32. Esto se basa en James Nash, "The Top Ten Ways to Get into Trouble with OSHA", *Occupational Hazards*, diciembre de 2003, pp. 27-30.
33. Willie Hammer, *Occupational Safety Management and Engineering* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1985), pp. 62-63. Veá, también, "DuPont's 'STOP' Helps Prevent Workplace Injuries and Incidents", *Asia Africa Intelligence Wire*, 17 de mayo de 2004.
34. E. David Pierce, "Safety in the Emerging Leadership Paradigm", *Occupational Hazards*, junio de 2000, pp. 63-66.
35. "Safety Program Results at ABB Business Services Missouri Plant", *Occupational Hazards*, julio de 2000, p. 23.
36. Donald Hantula *et al.*, "The Value of Workplace Safety: A Time Based Utility Analysis Model", *Journal of Organizational Behavior Management* 21, Núm. 2 (2001), pp. 79-98.
37. "A Safety Committee Man's Guide", Aetna Life and Casualty Insurance Company, catálogo 87684. Veá, también, Dan Petersen, "The Barriers to Safety Excellence", *Occupational Hazards*, diciembre de 2000, pp. 37-39.
38. "Did This Supervisor Do Enough to Protect Trench Workers?", *Safety Compliance Letter*, octubre de 2003, p. 9.
39. *Ibid.*
40. "A Safety Committee Man's Guide", pp. 17-21.
41. Julian Barling *et al.*, "High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries", *Journal of Applied Psychology* 88, Núm. 2 (2003), pp. 276-283.
42. Para un análisis, veá David Hofmann y Adam Stetzer, "A Cross-Level Investigation of Factors Influencing Unsafe Behaviors and Accidents", *Personnel Psychology* 49 (1996), pp. 307-308. Veá, también, David Hoffman y Barbara Mark, "An Investigation of the Relationship between Safety Climate and Medication Errors as well as Other Nurse and Patient Outcomes", *Personnel Psychology* 50, Núm. 9, 2006, pp. 847-869.
43. Duane Schultz y Sydney Schultz, *Psychology and Work Today* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 351.
44. Robert Pater y Robert Russel, "Drop That Accident Prone Tag: Look for Causes Beyond Personal Issues", *Industrial Safety and Hygiene News* 38, Núm. 1, (enero de 2004), p. 50, descargado el 28 de mayo de 2005.
45. Analizado en Douglas Haaland, "Who is the Safest Bet for the Job? Find Out Why the Guy in the Next Cubicle May Be the Next Accident Waiting to Happen", *Security Management* 49, Núm. 2, (febrero de 2005): 51-57.
46. "Thai Research Points to Role of Personality in Road Accidents", *Asia and Africa Intelligence Wire*, 23 de febrero de 2005, descargado el 28 de mayo de 2005; Donald Bashline *et al.*, "Bad Behavior: Personality Tests Can Help Underwriters Identify High-Risk Drivers", *Best's Review* 105, Núm. 12, (abril de 2005), pp. 63-64.
47. Todd Nighswonger, "Threat of Terror Impacts Workplace Safety", *Occupational Hazards*, julio de 2002, pp. 24-26.

48. Michael Blotzer, "Safety by Design", *Occupational Hazards*, mayo de 1999, pp. 39-40, y <http://www.designsafe.com/dsesoftware.php>, Revisado el 26 de mayo de 2007.
49. Susannah Figura, "Don't Slip Up on Safety", *Occupational Hazards*, noviembre de 1996, pp. 29-31. Ve, también, Russ Wood, "Defining the Boundaries of Safety", *Occupational Hazards*, enero de 2001, pp. 41-43.
50. James Zeigler, "Protective Clothing: Exploring the Wearability Issue", *Occupational Hazards*, septiembre de 2000, pp. 81-82.
51. Tom Andrews, "Getting Employees Comfortable with PPE", *Occupational Hazards*, enero de 2000, pp. 35-38. Observe que el equipo de protección personal puede ser contraproducente. Como expresa un experto: "... lograr que un trabajo sea más seguro con guardas para máquinas o equipo de protección personal disminuye la percepción de riesgo de las personas, y puede aumentar las conductas riesgosas". Por lo tanto, también capacite al personal para que no baje la guardia. E. Scott Geller, "The Thinking and Seeing Components of People-Based Safety", *Occupational Hazards*, diciembre de 2006, pp. 38-40.
52. "The Complete Guide to Personal Protective Equipment", *Occupational Hazards*, enero de 1999, pp. 49-60. Ve, también, Edwin Zalewski, "Noise Control: It's More than Just Earplugs: OSHA Requires Employers to Evaluate Engineering and Administrative Controls Before Using Personal Protective Equipment", *Occupational Hazards*, septiembre de 2006, v68 i9 p. 48(3).
53. Sandy Smith, "Protecting Vulnerable Workers", *Occupational Hazards*, abril de 2004, p. 28.
54. Katherine Torres, "Challenges in Protecting a Young Workforce", *Occupational Hazards*, mayo de 2006, pp. 24-27.
55. Linda Tapp, "We Can Do It: Protecting Women", *Occupational Hazards*, octubre de 2003, pp. 26-28.
56. Robert Pater, "Boosting Safety with an Aging Workforce", *Occupational Hazards*, marzo de 2006, p. 24.
57. Cynthia Ross, "How to Protect the Aging Workforce", *Occupational Hazards*, enero de 2005, pp. 38-42, y Cynthia Ross, "How to Protect the Aging Workforce", *Occupational Hazards*, febrero de 2005, pp. 52-54.
58. Elizabeth Rogers y William Wiatrowski, "Injuries, Illnesses, and Fatalities among Older Workers", *Monthly Labor Review* 128, Núm. 10, octubre de 2005, pp. 24-30.
59. William Kincaid, "10 Habits of Effective Safety Managers", *Occupational Hazards*, noviembre de 1996, pp. 41-43. Ve, también, Sandy Smith, "Breakthrough Safety Management", *Occupational Hazards*, junio de 2004, p. 43.
60. Dov Zohar, "A Group Level Model of Safety Climate: Testing the Effect of a Group Climate on Microaccidents in Manufacturing Jobs", *Journal of Applied Psychology* 85, Núm. 4 (2000), pp. 587-596. Ve, también, Judith Erickson, "Corporate Culture: The Key to Safety Performance", *Occupational Hazards*, abril de 2000, p. 45.
61. Gerald Borofsky, Michelle Bielema y James Hoffman, "Accidents, Turnover, and Use of a Pre-Employment Screening Interview", *Psychological Reports*, 1993, pp. 1067-1076.
62. *Ibid.*, p. 1072. Ve, también, Keith Rosenblum, "The Companion Solution to Ergonomics: Pretesting for the Job", *Risk Management*, noviembre de 2003, v50 i11 p. 26(6).
63. Dan Hartshorn, "The Safety Interview", *Occupational Hazards*, octubre de 1999, pp. 107-111.
64. *Workers' Compensation Manual for Managers and Supervisors*, pp. 22-23.
65. John Rekus, "Is Your Safety Training Program Effective?", *Occupational Hazards*, agosto de 1999, pp. 37-39.
66. Ve, por ejemplo, Josh Cable, "Seven Suggestions for a Successful Safety Incentive Program", *Occupational Hazards*, marzo de 2005, vol. 67, Núm. 3, pp. 39-43.
67. Don Williamson y Jon Kauffman, "From Tragedy to Triumph: Safety Grows Wings at Golden Eagle", *Occupational Hazards*, febrero de 2006, pp. 17-25.
68. Ve, por ejemplo, Josh Cable, "Safety Incentives Strategies", *Occupational Hazards* 67, Núm. 4, abril de 2005, p. 37. E. Scott Geller, diciembre de 2006, *op.cit.*
69. James Nash, "Construction Safety: Best Practices in Training Hispanic Workers", *Occupational Hazards*, febrero de 2004, pp. 35-38.
70. *Ibid.*, p. 37.
71. James Nash, "Rewarding the Safety Process", *Occupational Hazards*, marzo de 2000, pp. 29-34.
72. Citado en Josh Cable, "Seven Suggestions for a Successful Safety Incentives Program", *Occupational Hazards* 67, Núm. 3, marzo de 2005, pp. 39-43.
73. Judi Komaki, Kenneth Barwick y Lawrence Scott, "A Behavioral Approach to Occupational Safety: Pinpointing and Reinforcing Safe Performance in a Food Manufacturing Plant", *Journal of Applied Psychology* 63 (agosto de 1978), pp. 434-445. Ve, también, Anat Arkin, "Incentives to Work Safely", *Personnel Management* 26, Núm. 9 (septiembre de 1994), pp. 48-52; Peter Making y Valerie Sutherland, "Reducing Accidents Using a Behavioral Approach", *Leadership and Organizational Development Journal* 15, Núm. 5 (1994), pp. 5-10. Sandy Smith, "Why Cash Isn't King", *Occupational Hazards*, marzo de 2004, pp. 37-38.
74. Stan Hudson y Tim Gordon, "Tenneco's Drive to Become Injury Free", *Occupational Hazards*, mayo de 2000, pp. 85-87. Para otro ejemplo, vea Terry Mathis, "Lean Behavior-Based Safety", *Occupational Hazards*, mayo de 2005, pp. 33-34.
75. Kim McDaniel, "Employee Participation: A Vehicle for Safety by Designing", *Occupational Hazards*, mayo de 2002, pp. 71-76.
76. Para otro buen ejemplo, vea Christopher Chapman, "Using Kaizen to Improve Safety and Ergonomics", *Occupational Hazards*, febrero de 2006, pp. 27-29.
77. Linda Johnson, "Preventing Injuries: The Big Payoff", *Personnel Journal*, abril de 1994, pp. 61-64; David Webb, "The Bathtub Effect: Why Safety Programs Fail", *Management Review*, febrero de 1994, pp. 51-54. Ve, también, <http://www.osha.gov/Publications/osha2098.pdf>. Revisado el 26 de mayo de 2007.
78. Lisa Cullen, "Safety Committees: A Smart Business Decision", *Occupational Hazards*, mayo de 1999, pp. 99-104. Ve, también, <http://www.osha.gov/Publications/osha2098.pdf>. Revisado el 26 de mayo de 2007.
79. Michael Blotzer, "PDA Software Offers Auditing Advances", *Occupational Hazards*, diciembre de 2001, p. 11.
80. Anthea Zacharatos *et al.*, "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology* 90, Núm. 1, 2005, pp. 77-93.
81. *Ibid.*, p. 89.

82. Observe que la gran mayoría de las muertes relacionadas con lesiones de los empleados no ocurren en el trabajo, sino cuando se encuentran en su hogar. Por lo tanto, un mayor número de patrones, como Johnson & Johnson, implantan campañas de seguridad para que los trabajadores apliquen prácticas seguras en su casa, al igual que en el empleo. Katherine Torres, "Safety Hits Home", *Occupational Hazards*, julio de 2006, pp. 19-23.
83. Michelle Campolieti y Douglas Hyatt, "Further Evidence on the 'Monday Effect' in Workers' Compensation", *Industrial and Labor Relations Review* 59, Núm. 3, abril de 2006, pp. 438-450.
84. Vea, por ejemplo, Rob Wilson, "Five Ways to Reduce Workers' Compensation Claims", *Occupational Hazards*, diciembre de 2005, pp. 43-46.
85. "Strict Policies Mean Big Cuts in Premiums", *Occupational Hazards*, mayo de 2000, p. 51.
86. Vea, por ejemplo, *Workers' Compensation Manual for Managers and Supervisors*, pp. 36-39.
87. "Study: No Warm Welcome After Comp Leave", *Occupational Hazards*, febrero de 2001, p. 57.
88. *Ibid.*, p. 51.
89. Donna Clendenning, "Taking a Bite Out of Workers' Comp Costs", *Occupational Hazards*, septiembre de 2000, pp. 85-86.
90. Esto se basa en Paul Puncochar, "The Science and Art to Identifying Workplace Hazards", *Occupational Hazards*, septiembre de 2003, pp. 50-54.
91. *Ibid.*, p. 52.
92. Marco Wysong, "A Prescription for Managing Chemicals: Use These Strategies for Successful Electronic MSDS", *Industrial Safety and Hygiene News* 37, Núm. 1 (enero de 2003), p. 42.
93. Michael Blotzer, "PDA Software Offers Auditing Advances", p. 11.
94. Sandy Smith, "SARS: What Employers Need to Know", *Occupational Hazards*, julio de 2003, pp. 33-35.
95. "15% of Workers Drinking, Drunk, or Hungover while at Work, According to New University Study", *BNA Bulletin to Management*, 24 de enero de 2006, p. 27.
96. Todd Nighswonger, "Just Say Yes to Preventing Substance Abuse", *Occupational Hazards*, abril de 2000, pp. 39-41.
97. "Facing Facts About Workplace Substance Abuse", *Rough Notes* 144, Núm. 5 (mayo de 2001), pp. 114-118.
98. Vea, por ejemplo, Kathryn Tyler, "Happiness from a Bottle?" *HR Magazine*, mayo de 2002, pp. 30-37.
99. William Corinth, "Pre-Employment Drug Testing", *Occupational Hazards*, julio de 2002, p. 56.
100. Diane Cadrain, "Are Your Employees' Drug Tests Accurate?", *HR Magazine*, enero de 2003, pp. 41-45.
101. Brenda Sunoo, "Positive Drug Test Results: Terminate or Rehabilitate?", *Personnel Journal*, diciembre de 1996, p. 94.
102. *Ibid.*, p. 94. Vea, también, Carrie Printz, "No Practice Is Immune", *American Medical News*, 16 de enero de 2006, v49 i2 p. 21(2).
103. Citado de "Drug-Free Workplace: New Federal Requirements", *BNA Bulletin to Management*, 9 de febrero de 1989, pp. 1-4. Observe que la ley de un centro laboral sin drogas no exige ni menciona examinar a los empleados por el consumo de drogas ilícitas. Vea, también, <http://www.dol.gov/elaws/drugfree.htm>, y <http://www.dot.gov/ost/dapc/> (este sitio contiene lineamientos detallados sobre las muestras de orina, a quienes cubre, etcétera). Ambos revisados el 26 de mayo de 2007.
104. "Alcohol Misuse Prevention Programs: Department of Transportation Final Rules", *BNA Bulletin to Management*, 24 de marzo de 1994, pp. 1-8. Vea, también, <http://www.dol.gov/elaws/drugfree.htm> y <http://www.dot.gov/ost/dapc/>. Ambos revisados el 26 de mayo de 2007.
105. "Stress, Depression Cost Employers", *Occupational Hazards*, diciembre de 1998, p. 24. Vea, también, Charlene Solomon, "Stressed to the Limit", *Workforce*, septiembre de 1999, pp. 48-54, y "To Slash Health-Care Costs, Look to the Company Culture", *Managing Benefits Plans*, diciembre de 2004, p. 1(5).
106. Karl Albrecht, *Stress and the Manager* (Englewood Cliffs, NJ: Spectrum, 1979). Para un análisis sobre los síntomas relacionados con la depresión, vea James Krohe Jr., "An Epidemic of Depression?", *Across-the-Board*, septiembre de 1994, pp. 23-27, y Todd Nighswonger, "Stress Management", *Occupational Hazards*, septiembre de 1999, p. 100.
107. Catalina Dolar, "Meditation Gives Your Mind Permanent Working Holiday; Relaxation can Improve Your Business Decisions and Your Overall Health", *Investors Business Daily*, 24 de marzo de 2004, p. 89. Vea, también, "Meditation Helps Employees Focus, Relieve Stress", *BNA Bulletin to Management*, 20 de febrero de 2007, p. 63.
108. Kathryn Tyler, "Stress Management", *HR Magazine*, septiembre de 2006, pp. 79-82.
109. "Going Head to Head with Stress", *Personnel Today*, 26 de abril de 2005, p. 1.
110. Madan Mohan Tripathy, "Burnout Stress Syndrome in Managers", *Management and Labor Studies* 27, Núm. 2 (abril de 2002), pp. 89-111.
111. Mina Westman y Dov Eden, "Effects of a Respite from Work on Burnout: Vacation Relief and Fade-Out", *Journal of Applied Psychology* 82, Núm. 4 (1997), pp. 516-527.
112. *Ibid.*, p. 516.
113. *Ibid.*, p. 526. Vea, también, Charlotte Fritz y Sabine Sonnentag, "Recovery, Well-being, And Performance-Related Outcomes: The Role of Workload and Vacation Experiences", *Journal of Applied Psychology*, julio de 2006, v91 i4 p. 936(10).
114. Todd Nighswonger, "Depression: The Unseen Safety Risk", *Occupational Hazards*, abril de 2002, pp. 38-42.
115. *Ibid.*, p. 40.
116. "Employers Must Move From Awareness to Action in Dealing with Worker Depression", *BNA Bulletin to Management*, 29 de abril de 2004, p. 137.
117. Vea, por ejemplo, Felix Chima, "Depression and the Workplace: Occupational Social Work Development and Intervention", *Employee Assistance Quarterly* 19, Núm. 4, 2004, pp. 1-20.
118. *Ibid.*
119. "Risk of Carpal Tunnel Syndrome Not Linked to Heavy Computer Work, Study Says", *BNA Bulletin to Management*, 28 de junio de 2001, p. 203.
120. www.OSHA.gov, descargado el 28 de mayo de 2005.
121. Anne Chambers, "Computervision Syndrome: Relief Is in Sight", *Occupational Hazards*, octubre de 1999, pp. 179-184, y www.OSHA.gov/ETOOLS/computerworkstations/index.html, descargado el 28 de mayo de 2005.
122. Sondra Lotz Fisher, "Are Your Employees Working Ergosmart?", *Personnel Journal*, diciembre de 1996, pp. 91-92. Vea, también, <http://www.cdc.gov/od/ohs/Ergonomics/compergo.htm>. Revisado el 26 de mayo de 2007.

123. Ronald Davis, "Exposure to Environmental Tobacco Smoke: Identifying and Protecting Those at Risk", *Journal of the American Medical Association*, 9 de diciembre de 1998, pp. 147-148; vea, también, Al Karr, "Lighting Up", *Safety and Health* 162, Núm. 3 (septiembre de 2000), pp. 62-66.
124. Kenneth Sovereign, *Personnel Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), pp. 76-79.
125. Daniel Warner, "We Do Not Hire Smokers", p. 138. Vea, también, "Workplace Smoking: How Far Should You Go?", *Managing Benefits Plans*, junio de 2005, 105-06 p. 2(2).
126. Stephen Bates, "Where There Is Smoke, There are Terminations: Smokers Fired to Save Health Costs", *HR Magazine* 50, Núm. 3, marzo de 2005, pp. 28 y 29.
127. "Worker Opens Fire at Ohio Jeep Plant", *Occupational Hazards*, marzo de 2005, p. 16.
128. Gus Toscano y Janaice Windau, "The Changing Character of Fatal Work Injuries", *Monthly Labor Review*, octubre de 1994, p. 17. Vea, también, Robert Grossman, "Bulletproof Practices", *HR Magazine*, noviembre de 2002, pp. 34-42.
129. Kelly Gurchiek, "Workplace Violence on the Upswing", *HR Magazine*, julio de 2005, p. 27.
130. Manon Mireille LeBlanc y E. Kevin Kelloway, "Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression", *Journal of Applied Psychology* 87, Núm. 3 (2002), pp. 444-453.
131. Kenneth Diamond, "The Gender-Motivated Violence Act: What Employers Should Know", *Employee Relations Law Journal* 25, Núm. 4 (primavera de 2000), pp. 29-41.
132. Paul Viollis y Doug Kane, "At Risk Terminations: Protecting Employees, Preventing Disaster", *Risk Management Magazine* 52, Núm. 5, (mayo de 2005), pp. 28-33.
133. "Workplace Violence: Sources and Solutions", *BNA Bulletin to Management*, 4 de noviembre de 1993, p. 345. Vea, también, "Creating a Safer Workplace: Simple Steps Bring Results", *Safety Now*, (septiembre de 2002), pp. 1-2, y J. W. Elphonestone, "Better Safe Than Sorry: Hotels, Malls Balance Security Measures with Public Accessibility", *Commercial Property News* 19, Núm. 10, (16 de mayo de 2005), p. 30.
134. "OSHA Addresses Top Homicide Risk", *BNA Bulletin to Management*, 14 de mayo de 1998, p. 148. Vea, también, <http://www.osha.gov/Publications/osha3148.pdf>. Revisado el 26 de mayo de 2007.
135. Scott Douglas y Mark Martinko, "Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction of Workplace Aggression", *Journal of Applied Psychology* 86, Núm. 4 (2001), p. 554.
136. Dawn Anfuso, "Workplace Violence", *Personnel Journal*, octubre de 1994, pp. 66-77.
137. Feliu, "Workplace Violence and the Duty of Care", p. 395.
138. Citado de *ibid.*, p. 395.
139. "Preventing Workplace Violence", *BNA Bulletin to Management*, 10 de junio de 1993, p. 177. Vea, también, Paul Viollis y Doug Kane, "At-risk Terminations: Protecting Employees, Preventing Disaster", *Risk Management*, mayo de 2005, v52 i5 p. 28(5).
140. Citado o parafraseado de Younger, "Violence Against Women in the Workplace", p. 177, basado en las recomendaciones de Chris Hatcher. Vea, también, Paul Viollis y Doug Kane, "At-risk Terminations: Protecting Employees, Preventing Disaster", *op. cit.*
141. Karl Acquino *et al.*, "How Employees Respond to Personal Offense: The Effect of the Blame Attribution, Victim Status, and Offender Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace", *Journal of Applied Psychology* 86, Núm. 1 (2001), pp. 52-59.
142. *Ibid.* p. 57.
143. Feliu, "Workplace Violence", pp. 401-402.
144. Eve Tähmincioglu, "Vigilance in the Face of Layoff Rage", *New York Times*, 1 de agosto de 2001, pp. C1 y C6.
145. Shari Caudron, "Target HR", *Workforce*, agosto de 1998, pp. 44-52.
146. Diane Cadrain, "And Stay Out! Using Restraining Orders Can Be an Effective and Proactive Way of Preventing Workplace Violence", *HR Magazine*, agosto de 2002, pp. 83-86.
147. Donna Rosato, "New Industry Helps Managers Fight Violence", *USA Today*, 8 de agosto de 1995, p. 1.
148. Helen Frank Bensimon, "What to Do About Anger in the Workplace", *Training and Development* 51, Núm. 9 (septiembre de 1997), pp. 28-32. Vea, también, Paul Viollis y Doug Kane, "At-risk Terminations: Protecting Employees, Preventing Disaster", *Risk Management*, mayo de 2005, v52 i5 p. 28(5).
149. DiLorenzo y Carroll, "The Growing Menace", p. 25.
150. Citado de Feliu, "Workplace Violence", p. 393.
151. DiLorenzo y Carroll, "The Growing Menace", p. 27.
152. Esto se basa en "New Challenges for Health and Safety in the Workplace", *Society for Human Resource Management, Workplace Vision*, Núm. 3 (2003), pp. 2-4. Vea, también, "Protecting Chemical Plants From Terrorists: Opposing Views", *Occupational Hazards*, febrero de 2004, pp. 18-20.
153. "Survey Finds Reaction to September 11 Attacks Spurred Companies to Prepare for Disasters", *BNA Bulletin to Management*, 29 de noviembre de 2005, p. 377.
154. "Focus on Corporate Security", *BNA HR Executive Series*, otoño de 2001, p. 4.
155. A menos que se indique otra cosa, lo siguiente se basa en Richard Maurer, "Keeping Your Security Program Active", *Occupational Hazards*, marzo de 2003, pp. 49-52.
156. *Ibid.*, p. 50.
157. *Ibid.*, p. 50.
158. Della Roberts, "Are Your Ready for Biometrics?" *HR Magazine*, marzo de 2003, pp. 95-99.
159. Maurer, "Keeping Your Security Program Alive", p. 52.
160. Craig Schroll, "Are Your Employees Ready to Leave the Building? Evacuation Planning: A Matter of Life-and-Death", *Occupational Hazards*, junio de 2002, pp. 49-51.
161. *Ibid.*, p. 52, y Li Yuan *et al.*, "Texting When There's Trouble", *The Wall Street Journal*, 18 de abril de 2007, p. B.1.
162. Louis Obdyke, "Investigating Security Breaches, Workplace Theft, and Employee Fraud", *Society for Human Resource Management Legal Report*, enero-febrero de 2003, pp. 1-2.