

LOS COSTOS: SU IMPORTANCIA EN LA APLICACIÓN DE UNA NUEVA VISIÓN DE LA ACCIDENTABILIDAD LABORAL EN EL HOSPITAL MÉXICO

Alejandro Jiménez Salazar¹

Resumen

Estamos viviendo en un mundo globalizado y altamente competitivo, donde las instituciones gubernamentales como el Hospital México se ven prácticamente obligadas a analizar nuevas alternativas de cambio, necesarias e imprescindibles en sus filosofías, en temas como la importancia de establecer controles de los costos causados por los accidentes laborales, los cuales le están generando pérdidas cuantiosas de dinero y, sobre todo, pérdidas en la salud de su principal bien: sus colaboradores.

Este artículo pretende identificar de forma clara la importancia que tiene el control de costos de los accidentes laborales, desde una perspectiva más amplia, que no solo involucre las lesiones o enfermedades, sino que también ejerza control de todos los daños o pérdidas en general como, por ejemplo, los causados a la propiedad del Hospital México; de igual forma, se busca enumerar los elementos más relevantes relacionados con los costos no asegurados y la descripción de los principales aspectos necesarios para establecer un programa de administración preventiva de accidentes/control de pérdidas en el Hospital México.

Abstract

We are living in a globalized and highly competitive world, where government institutions, such as the Hospital Mexico, are virtually forced to examine new options for change, necessary and essential in their philosophies on topics such as the importance of establishing controls costs caused by accidents at work, which you are generating huge losses of money and especially losses on the health of its major asset, its scientific collaborators This article aims to identify in a clear, the importance of controlling costs of workplace accidents from a broader perspective, not just involving injuries and / or illnesses, but also exercise control of all damages or losses, in general, such as those caused to the property of the Hospital Mexico; likewise seeks listing the most relevant related uninsured costs and description of the major aspects necessary to establish a Program Management Preventive Accident / Loss Control at the Hospital México

¹ Bachiller en Salud Ocupacional, candidato al título de licenciado en Salud Ocupacional, ULACIT. Correo electrónico: ajimenehm@ccss.sa.cr

Palabras claves: Costos, importancia, nueva visión, accidentabilidad laboral, Hospital México.

INTRODUCCIÓN

El Hospital México, como parte constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, y esta como institución pública están realizando grandes esfuerzos por ir mejorando su desempeño en el tema de la Salud Ocupacional; no obstante, todavía no se tiene una visualización de la magnitud de las pérdidas causadas por los accidentes laborales, que afectan su presupuesto de forma negativa año tras año, sin que exista una clara política de reducir esos costos generados por los accidentes laborales.

El presente artículo pretende aportar a la Dirección General del Hospital México una visión contemporánea de la importancia de conocer, analizar y controlar los costos generados por la accidentabilidad laboral, y ofrecer una metodología estratégica que ayude de forma eficaz a controlar esos costos. Un cambio en este sentido redundaría en una optimización de todos los recursos existentes, tanto humanos como materiales, de forma tal que el Hospital sea más eficiente como institución dedicada a la atención médica.

El problema, o visto de un modo positivo, la oportunidad de mejora observada específicamente en el Hospital México se centra en la carencia de un conocimiento real y actualizado de la dimensión del impacto negativo en los costos causados por los accidentes laborales ocurridos en el Hospital, y no contar con una metodología capaz de garantizarle a la institución herramientas de trabajo que coadyuven en la eliminación o minimización del flagelo que constituyen los accidentes laborales.

El objetivo general del presente análisis es identificar de la forma más clara posible la importancia que tienen los costos relacionados con la accidentabilidad laboral en el Hospital México, y como objetivos específicos se presentan analizar estos costos y su importancia, enumerar los elementos más relevantes relacionados con los costos por accidentes laborales y describir los principales elementos necesarios para establecer un programa de administración preventiva de los accidentes/control de pérdidas en el Hospital México.

La importancia de esta investigación se fundamenta en que en el pasado y aún actualmente, ciertas empresas y una cantidad importante de instituciones públicas a nivel del todo el país consideran el área de Salud Ocupacional como un área administrativa más, que solo les genera gastos y que está funcionando única y exclusivamente porque la ley señala la obligatoriedad de tenerla. En el caso específico del Hospital México, el autor considera que es responsabilidad de la Dirección General y de su Unidad de Salud Ocupacional lograr que se visualicen en forma integral las Áreas de Salud Ocupacional, como áreas que generan beneficios, pensando específicamente en que estas pueden ser altamente rentables, ya que una de sus principales funciones en la actualidad es la de controlar todas las pérdidas que son causadas por los accidentes laborales, los

cuales representan uno de los costos más elevados que enfrenta el Hospital y que lo afectan negativamente de manera muy evidente. Por tanto, la Dirección General debe tener la visión y la autoridad necesarias para la implementación y seguimiento de todas las gestiones que permitan establecer los mecanismos que controlen los costos o pérdidas que causan los accidentes laborales.

La estructura planeada para desarrollar el presente artículo está conformada por los siguientes apartados medulares: A-) Análisis de los costos, B-) Los costos y su importancia, C-) Elementos relacionados con los costos asegurados y no asegurados y D-) El programa de administración de la prevención de accidentes/control de pérdidas (PAPA/CP).

El tipo de investigación llevada a cabo fue empírica, ya que se fundamentó en la observación y análisis de una serie de bibliografía (libros, revistas, folletos y páginas web), de donde se recolectó la información necesaria para desarrollar el tema de investigación sobre los costos de los accidentes laborales. Asimismo, el tipo de estudio aplicado en este artículo científico fue correlacional, ya que el tema de investigación tiene dos variables: los costos y los accidentes laborales. La idea central del estudio gira en torno a la estrecha relación que existe entre estas dos variables.

Definición de variables:

Costos:²

Coste, precio o cantidad que paga por algo.

Accidente Laboral:³

Acontecimiento no deseado, que da por resultado un daño físico (lesión o enfermedad ocupacional), a una persona o daño a la propiedad (equipo, materiales, y/o ambiente). Generalmente es la consecuencia de un contacto con una fuente de energía (cinética, eléctrica, química, térmica, etc.), por sobre la capacidad límite del cuerpo o estructura.

Antecedentes

Historia de la Salud Ocupacional

A nivel mundial, la preocupación en torno a la salud laboral y la importancia que se le da a esta se incrementa aproximadamente entre 1815 y 1840, cuando se comenzaron a multiplicar los accidentes del trabajo, principalmente a causa de la revolución industrial, la cual genera a su vez la mecanización en gran escala de la producción, con la fábrica como unidad central. Durante el avance de la revolución industrial y la aparición de nuevas herramientas, algunas de las

² Océano Uno. (1995). *Diccionario Enciclopédico Océano Uno*, España, MCMXCV-Océano Grupo Editorial, S.A.

³ Consejo Interamericano de Seguridad. (1995). *Programa de Técnicas Profesionales de Control de Pérdidas*.

secuelas eran tan negativas para los trabajadores, que dieron pie a clamores de reforma.

El comienzo de las preocupaciones por la salud de los trabajadores en Costa Rica tiene sus inicios en 1874, cuando surgió la Asociación de Artesanos de San José, con el fin de establecer una caja de socorros para los trabajadores accidentados. Cuando se inició en Costa Rica la industrialización de algunas actividades, también se sintieron varios de los efectos negativos, lo cual desencadenó la concretización de reformas sociales significativas, tales como:

- 1941-Creación de la Caja Costarricense de Seguro Social
- 1942-Establecimiento de las Garantías Sociales
- 1943-Promulgación del Código de Trabajo
- 1978-Promulgación de la Ley General de Salud
- 1982-Aprobación de la Ley #6727, Ley de Riesgos del Trabajo, que modifica el Título Cuarto del Código de Trabajo de 1943

En el año de 1982, en Costa Rica, se promulgó en el Código de Trabajo, el título cuarto, la ley 6727, Ley de Riesgos del Trabajo, en cuyo capítulo octavo, y específicamente en su artículo 273, se señala:

Declárese de interés público todo lo relacionado a salud ocupacional, que tiene como finalidad promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones, prevenir todo daño causado a la salud de ellos por las condiciones de su trabajo, protegerlo en su empleo contra los riesgos resultantes, de la presencia de agentes perjudiciales a su salud, colocar y mantener al trabajador en un empleo conveniente a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas, en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su tarea.

La salud ocupacional ha venido evolucionando en Costa Rica desde 1982, como una disciplina integral, es decir, se constituye como un sistema de disciplinas, técnicas y medios, cuyo fin general es obtener la mayor armonía entre el hombre y su trabajo. Algunas de estas disciplinas son: seguridad, higiene, toxicología, medicina laboral, psicología laboral y la ergonomía, lo cual lleva a definir claramente que la Salud Ocupacional es tema multidisciplinario que debe ser analizado desde muchos puntos de vista, con el fin de mejorar de forma integral las condiciones y medio ambiente laboral de los trabajadores de las empresas.

La Salud Ocupacional en la Caja Costarricense de Seguros Social (CCSS)

La Caja Costarricense de Seguro Social es una institución gubernamental, que debe velar, según su Ley Constitutiva, por administrar los seguros sociales de Costa Rica. Se basa en principios esenciales tales como la solidaridad, obligatoriedad, universalidad y la unidad, y su principal función o fin social hace que tenga el respaldo del Estado, de los patronos y de los trabajadores, cuyas contribuciones constituyen la base económica fundamental para desarrollar todas sus actividades.

En 1982, a raíz de la reforma del título IV del Código de Trabajo, conocida como Ley 6727, dentro del seno de la CCSS nace la inquietud de crear y desarrollar espacios para la protección de los trabajadores, lo cual da pie a la propuesta para la creación de un Departamento de Salud Ocupacional de la CCSS, como parte del Área de Recursos Humanos. Posteriormente, se da paso a lo citado por el artículo 28 de la Ley 6727, que manifiesta la obligatoriedad de crear las Comisiones de Salud Ocupacional, lo cual no es del todo acatado por la CCSS, ya que solo toma en cuenta a los grupos organizados como son los sindicatos y no lo hace de una forma bipartita patrono-trabajadores.

No fue sino hasta el año de 1992 que la Junta Directiva de la CCSS aprueba el Plan Nacional de Salud Ocupacional y el Programa de Salud Ocupacional para la CCSS, pilares para la creación y consolidación del Departamento de Salud Ocupacional de esta institución. Por su diversidad de procesos de trabajo, esta institución tiene, consecuentemente, la coexistencia de una variedad de peligros asociados a riesgos, cuyos factores están identificados de manera general.

Desde el inicio, la lucha del Departamento de Salud Ocupacional de la CCSS fue muy dura, tanto desde su parte administrativa como de la dotación de personal, ya que por varios años solo contó con un médico y una asistente administrativa. No obstante, el Departamento siempre llevó a cabo actividades medulares para establecer conciencia de que la CCSS no solo quería cumplir con lo citado por la ley en materia de prevención de los riesgos laborales, sino realmente demostrar que se tenía una preocupación por mejorar las condiciones y medio ambiente laboral, mediante el control de los riesgos generados en el desarrollo de las múltiples actividades en la CCSS.

Entre los años 2000 y 2002, se aumentó el personal del Departamento con dos médicos más, ambos con formación académica de posgrado en Salud Ocupacional, y un profesional en Enfermería, también con una especialidad en Salud Ocupacional, los cuales fortalecieron el equipo y se concentraron en cumplir uno de los objetivos planteados que era el de crear y capacitar al mayor número de comisiones de Salud Ocupacional a lo largo de todo el país, con el fin de difundir la filosofía de esta área profesional.

La CCSS es una institución muy compleja, que reúne a más de 40.000 funcionarios (según datos obtenidos al 2006), y que se ha preocupado por ir estableciendo un sistema de gestión preventiva de riesgos laborales que genere un cambio de cultura en materia de la prevención de los riesgos laborales. No obstante, todavía falta mucho por hacer, a pesar de que esta entidad registra en sus estadísticas una baja siniestralidad, en comparación con la diversidad de tareas que se llevan a cabo dentro de la institución y la cantidad de funcionarios que laboran en ella.

En el cuadro #1 se presenta una visión situacional de la siniestralidad en la CCSS desde 1999 hasta el 2006, en relación con la cantidad de funcionarios versus los casos reportados al INS, entre los años 1999 y el 2006.

CUADRO #1
Reporte de accidentes laborales de la CCSS al INS
Años 1999-2006

AÑO	TRABAJADORES	CASOS REPORTADOS
1999	31.600	2433
2000	33.600	2500
2001	34.000	2799
2002	30.805	2980
2003	31.405	3330
2004	36.609	3527
2005	37.182	4162
2006	40.808	4552

Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento Riesgos del Trabajo del Instituto Nacional de Seguros y del Departamento de Administración de Riesgo de la CCSS.

Con el asesoramiento y empuje de su Departamento de Salud Ocupacional, para el año 2005, la CCSS logró concretar la dotación de profesionales en el campo de la Salud Ocupacional, con grados mínimos de bachilleres universitarios, en los hospitales nacionales de San José (Hospital San Juan de Dios, Hospital Calderón Guardia, Hospital de Niños y el Hospital México, y en el resto del país a nivel regional y otras áreas como la Gerencia de Pensiones). Para el 2006, en el mes de noviembre, la CCSS creó su Política de Salud Ocupacional⁴, donde se manifiesta esencialmente su compromiso con la protección y vigilancia de la salud y seguridad de sus trabajadores, y sus condiciones de trabajo. Con la creación y divulgación de esta política de Salud Ocupacional por parte de la CCSS, se cumple uno de los elementos constitutivos primordiales para la implementación de

⁴ Aprobada por la Junta Directiva, artículo 9, sesión número 8108.

un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales, contemplado este como parte de lo citado en la Póliza de Riesgos del Instituto Nacional de Seguros⁵.

La Caja Costarricense de Seguro Social posee una única póliza al costo de riesgos del trabajo, cuyas reglas están documentadas en el Manual de Procedimientos de la Póliza del Seguro al Costo.

El sistema de tarifas que se aplicarán al caso del Estado, Instituciones Públicas y Municipalidades se basará en primas retrospectivas, fundamentado en el costo real que anualmente se determine para los grupos de empleados públicos asegurados. En caso presupuesto ordinario que aprueba la Asamblea Legislativa, deberá considerarse siempre la partida que ampare las primas retrospectivas correspondientes a cada ejercicio económico. El Instituto Nacional de Seguros determinará, para cada caso del Estado, Instituciones Públicas y Municipalidades, el monto de esas primas retrospectivas⁶.

La Salud Ocupacional en el Hospital México

El tema de la Salud Ocupacional en el Hospital México se comenzó a explorar a nivel oficial en el año 1989, mediante la creación de una Comisión de Salud Ocupacional⁷, la cual ha venido trabajando hasta la fecha, de acuerdo con lo citado por la Ley⁸.

En enero del 2007 se contrataron los servicios a un profesional en Salud Ocupacional, y en febrero del mismo año los servicios de un médico con una especialidad en el mismo campo. En mayo del 2007, ambos profesionales, mediante una propuesta y aprobación de la Dirección General y su Consejo Técnico, pasaron a conformar la primera Unidad de Salud Ocupacional del Hospital México, la cual depende jerárquicamente de la Dirección General, como una unidad asesora.

Esta Unidad se creó no solo para dar cumplimiento al tema legal, sino principalmente, y mediante un serio compromiso de la Dirección General del Hospital, para trabajar muy duro por el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente laboral de los trabajadores de la institución, con el fin de ofrecerle a cada uno de los asegurados y no asegurados que hacen uso de los servicios de este centro médico, un servicio basado en un mejoramiento continuo.

⁵ *Código de Trabajo*, título cuarto, capítulo primero, artículo 193 "Todo patrono, sea persona de Derechos Público de Derechos Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores, contra riesgos del trabajo, por medio del Instituto Nacional de Seguros", según los artículos 4 y 18.

⁶ Fundamento jurídico en el *Código de Trabajo*, artículo número 331.

⁷ Registro número 446, del Consejo de Salud Ocupacional.

⁸ *Código de Trabajo*, título cuarto, en la Ley 6727, de Riesgos del Trabajo, y específicamente en el Reglamento de las Comisiones de Salud Ocupacional.

Puntos medulares para el control de costos

A Análisis de los costos

En Costa Rica, la ocurrencia de los accidentes laborales está impactando de forma negativa tanto a los patrones como a los trabajadores, la sociedad y por ende al país. Por tanto, el control de los riesgos del trabajo debe ser un asunto de muy alto nivel de interés, no solo para las empresas privadas, sino también para las instituciones gubernamentales como el Hospital México.

Todos los accidentes con causa laboral generan un inmenso daño y, sobre todo, un sufrimiento humano en el accidentado, sus familiares y muchas personas del entorno laboral, sumado a que no existe compensación económica alguna que coadyuve la reparación de estos. Asimismo, estos accidentes generan un gran costo económico para la sociedad, por lo cual es necesario definir algunos mecanismos eficientes de gestión administrativa de control de pérdidas, la cual es tratada con mucha mayor rigurosidad por parte de las empresas privadas, que en las instituciones gubernamentales.

La Dirección General del Hospital México debe liderar el que se lleven a cabo una serie de actividades con el fin de lograr medir, analizar y controlar los costos monetarios generados por la accidentabilidad laboral. Estas actividades se realizarán de forma integral y bajo una metodología y uso de instrumentos adecuados, que garanticen el crear y dar seguimiento a una administración (organización, planificación, dirección y control) del riesgo laboral, cuyo objetivo principal sea minimizar todas las pérdidas generadas por los accidentes laborales (lesiones, enfermedades, daños al medio ambiente y daños materiales), considerando a los trabajadores en todos los aspectos de su entorno de trabajo. Estas medidas redundarán en colaboradores más sanos y dispuestos a brindar un mejor servicio a los usuarios que visitan el Hospital.

B Los costos y su importancia

Todas las operaciones o actividades que se desarrollan en los diferentes trabajos necesitan una planeación de salud y seguridad, con el fin de garantizar un control efectivo sobre los peligros y riesgos implícitos en cada una. La no planeación en salud y seguridad laboral da como resultado un aumento en los costos, una baja moral y desmotivación de sus trabajadores, entre otras consecuencias, lo cual implica un deterioro de la calidad del servicio que ofrecen estas empresas a sus clientes, fuente medular de la subsistencia a lo largo del tiempo de todas las organizaciones.

Un alto porcentaje de gerencias o direcciones de empresas mantienen un interés humanitario por la salud de sus colaboradores; no obstante, invierten ciertas cantidades de dinero que, por lo general, no son suficientes para mantener un adecuado sistema de gestión preventivo de riesgos laborales, que garantice una salud adecuada en su principal bien, su recurso humano.

La falta de control sobre los peligros y los riesgos laborales dentro de las empresas origina un impacto negativo significativo en los costos de estas. Por ejemplo, cuando una empresa atraviesa una adversidad financiera, generalmente piensa en prescindir de áreas o departamentos administrativos, lo cual da pie a la necesidad de demostrar a los directores o gerencias que los programas de Salud Ocupacional no constituyen cargas financieras, sino que, por el contrario, la puesta en práctica de estos programas ayuda a disminuir los costos y garantiza el éxito y la subsistencia de las empresas.

Resultaría una buena práctica que todos los departamentos o áreas que integran las empresas muestren los resultados de gestión, en forma periódica, sobre todo en la parte económica. Esto es valedero sobre todo en las áreas administrativas, que pueden algunas veces ser cuestionadas sobre si se eliminan o mantienen dentro de las empresas.

El dinero constituye un elemento importantísimo de referencia para medir el desempeño de una empresa y de sus departamentos o áreas de trabajo. En empresas como los hospitales, donde se manejan altos riesgos y serios peligros en el desarrollo diario de todas las actividades para ofrecer un adecuado servicio a sus usuarios, los costos de contar con programas de Salud Ocupacional exitosos son mucho menores que los costos generados por los malos manejos de la salud y seguridad de sus trabajadores, sobre todo en relación con los días perdidos frente a la ocurrencia de los accidentes laborales.

C Elementos relacionados con los costos

Básicamente, se determinan dos clases de costos relacionados con los accidentes laborales: el costo asegurado y los costos no asegurados. Los costos asegurados se relacionan con pagos realizados de acuerdo con la Ley de Riesgos del Trabajo administrada por el INS, de compensación a los trabajadores y a los gastos médicos; y los no asegurados se relacionan con todos los demás gastos que se generan de los accidentes laborales que no están contemplados en los costos asegurados.

Los costos asegurados se obtienen de manera más fácil, mediante los registros de la empresa y el INS; por el contrario, los costos no asegurados (con daños a la propiedad y los misceláneos) son los que necesitan un análisis más detallado y consciente de parte de las empresas, dentro de los cuales podemos citar los costos sin asegurar con daños a la propiedad (daños a maquinarias, equipos y herramientas, daños materiales y al producto, interrupciones y demoras en producción o servicio, y los daños misceláneos que contemplan el contratar personal nuevo sustituto y entrenarlo, la realización de investigaciones, etc.

A continuación se detallan algunos de los elementos más relevantes de los costos no asegurados:

1. Costo de tiempo perdido por trabajadores que no resultaron lesionados:
Esto se refiere a todos los trabajadores que laboran cerca de donde ocurre el accidente, los cuales detienen su trabajo para comentar, observar o ver si pueden ayudar al compañero accidentado. Por otro lado, los trabajadores no accidentados, por cuestiones de proceso, no pueden reiniciar sus labores ya que una máquina, equipó o herramienta resultó dañada producto del accidente y también porque necesitan que alguien continúe haciendo el trabajo de la persona accidentada.
2. Costo reparación, reemplazar y ordenar las maquinarias, herramientas, equipos o materiales que resultaron daños en un accidente:
Por lo general, los costos por daños a la propiedad se observan claramente cuando se necesita realizar sustituciones de la propiedad dañada en el accidente. A veces es complicado realizar una estimación del costo real de una propiedad (máquina, equipo o herramienta), por cuando estas propiedades se deprecian año atrás año (valor contable).
3. Costos de los salarios pagados por tiempo perdido por un accidente:
Se refiere a la labor que el trabajador lesionado en un accidente hubiera llevado a cabo en el tiempo perdido y por supuesto el correspondiente costo en salarios correspondiente al mismo tiempo perdido.
4. Costos tiempo extraordinario pagado por causa de la ocurrencia de un accidente:
Cuando por causa de un accidente laboral se presenta una pérdida de producción y es necesario compensarlo mediante el pago de horas extras, entonces se debe incluir la diferencia entre el pago de las horas extras y el pago regular de horas trabajadas, si no se hubiera presentado el accidente. Además, es necesario también incluir los costos extras por supervisión, gastos eléctricos (luz, aire acondicionado, limpieza, etc.).
5. Costo salario de supervisores o jefes, como consecuencia de un accidente:
Las empresas no pagan las horas extras a los supervisores, por causa de la ocurrencia de un accidente; no obstante, la empresa pierde parte importante del trabajo de supervisor, ya que tiene que llevar a cabo otras actividades por causa del accidente.

Generalmente, dentro de su trabajo diario, los supervisores realizan un sinnúmero de actividades, que van desde velar por que los productos o servicios se den en los tiempos planeados (oportunos), hasta realizar la programación de los trabajos por realizar, dar instrucciones a los trabajadores, mejorar los métodos de trabajo, servir de comunicadores entre los mismos trabajadores, y entre ellos y los niveles superiores de las gerencias o direcciones; además, tienen que coordinar que se

lleven a cabo todas las diferentes actividades de trabajo de la forma más segura para todos los empleados a su cargo, etc.

6. Costos salarial en producción o servicio disminuido por parte del trabajador lesionado, después de su reinserción al trabajo:
Generalmente, cuando un empleado vuelve al trabajo luego de haber sufrido un accidente laboral, su nivel de producción o servicio por algún tiempo es inferior, lo que genera una pérdida y esta a su vez genera un costo que debe ser pagado por la empresa.
7. Costo periodo aprendizaje nuevo trabajador:
Si el accidente produce lesiones serias que incapacitan al trabajador accidentado y la empresa debe contratar a un nuevo empleado o sustituirlo con otro de otra área de la empresa, esto genera un costo durante el tiempo que este nuevo empleado reciba capacitación y aprenda a realizar el trabajo de la forma como lo hacía el empleado que sufrió el accidente.
8. Costo médico no asegurado los cuales son pagados por la empresa:
Estos costos se relacionan con los servicios médicos que se le dan al accidentado en el dispensario médico de la empresa, y que corren por parte de la empresa.
9. Costos por el tiempo de supervisión o jefatura, y el trabajador administrativo investigador o procesador de los documentos del INS y los documentos internos, cuando sucede un accidente:
Cada vez que se produce un accidente, se llevan a cabo trabajos como el llenar registros o formularios del INS a nivel externo y también a nivel interno, como son los documentos de investigación de accidentes y otros como los de alertas de seguridad que deben ser difundidos por toda la empresa, con el fin de que los demás servicios o departamentos conozcan el accidente ocurrido, sobre todo la causa y sirva para que no suceda otro accidente por la misma razón.

D Programa de administración de la prevención de accidentes/control de pérdidas (PAPA/CP)⁹

Definiciones:

A continuación se presentan algunas definiciones importantes:

ACCIDENTE DE TRABAJO:

⁹ PAPA/CP, es la aplicación de los conocimientos y técnicas de la administración profesional, a aquellos métodos y procedimientos que tienen como objetivo específico controlar las pérdidas relacionadas con los acontecimientos no deseados (accidentes)

Acontecimiento no deseado, que da por resultado un daño físico (lesión o enfermedad ocupacional), a una persona o daño a la propiedad (equipo, materiales, y/o ambiente). Generalmente es la consecuencia de un contacto con una fuente de energía (cinética, eléctrica, química, térmica, etc.) por sobre la capacidad límite del cuerpo o estructura¹⁰.

ADMINISTRACIÓN:

Es el arte de aplicar los principios de planeamiento, organización, dirección y control, al control de pérdidas, costos, producción y/o servicio y la calidad¹¹.

ADMINISTRACIÓN DE CONTROL DE PÉRDIDAS:

Aplicación de los conocimientos y técnicas de la administración profesional, aquellos métodos y procedimientos que tienen por objetivo específico disminuir las pérdidas (daños físicos, daños a la propiedad), relacionados con los acontecimientos no deseados¹².

Componentes base del PAPA/CP¹³

1 Control administrativo

En una gran parte de las instituciones gubernamentales de Costa Rica se observa una debilidad muy marcada en los tomadores de decisiones, principalmente en los supervisores, que se basa en un desconocimiento parcial o total de la función administrativa, de sus normas y sus responsabilidades.

Si un supervisor desea tener éxito en sus resultados, debe tener claro qué es la administración profesional y cómo esta le puede ayudar a realizar su trabajo de forma eficaz, tanto en lo que se refiere a la implementación y seguimiento del programa de administración de la prevención de accidentes/control de pérdidas, como en los demás programas a su cargo (calidad, producción, servicio, etc.). El administrador debe ser un funcionario que dirija y guíe el trabajo de otros funcionarios, o sea, que este es un dirigente que vela por que la gente trabaje en equipo y que ejecute el trabajo encomendado de la forma más eficiente posible, mediante la aplicación de los principios administrativos de planeación, dirección, organización y control.

La función que debe ejecutar un administrador no es fácil, ya que cada supervisor tiene sus propios intereses, los cuales en muchas ocasiones no

¹⁰ Consejo Interamericano de Seguridad, 1995, *Programa Técnicas Profesionales de Control de Pérdidas*.

¹¹ Consejo Interamericano de Seguridad, 1995, *Programa Técnicas Profesionales de Control de Pérdidas*.

¹² Consejo Interamericano de Seguridad, 1995, *Programa Técnicas Profesionales de Control de Pérdidas*.

¹³ Programa de Administración Preventiva de Accidentes y Control de Pérdidas.

concuerdan con los de los demás supervisores, esto da pie a que ellos tengan que crear nuevas estrategias que fomenten el trabajo en equipo, siempre en coordinación con otros niveles y de forma equitativa. Una de las principales razones del porqué un administrador se garantiza resultados exitosos en el desarrollo de programas como el de control de pérdidas, es realizar los trabajos encomendados con base en el desarrollo de técnicas administrativas profesionales.

Dentro del perfil funcional de un administrador se encuentra que sea capaz de identificar, clasificar y priorizar los trabajos encomendados; medir su desempeño en el trabajo; mantener una excelente comunicación con todos los niveles jerárquicos y, sobre todo, con sus subalternos; saber escuchar; ser ejemplo de cumplir y dar seguimiento a leyes, procedimientos, normas, directrices, etc.; en resumen, el administrador no es un jefe, es un líder en su área de trabajo. Un supervisor que demuestra un adecuado conocimiento y seguimiento de las normas de la empresa es muy factible que se convierta en un excelente administrador.

Es de suma importancia reafirmar que el administrador necesita medir su desempeño y el del área de trabajo a su cargo (las pérdidas ocurridas mediante índices de lesiones incapacitantes, índice de lesiones serias, índice de gravedad, duración media, frecuencia, daños a la propiedad, etc.). De esta forma podrá tener un panorama general de los resultados del programa de administración de prevención de accidentes/control de pérdidas, para así poder tomar las mejores y más adecuadas decisiones que lo lleven a demostrar los resultados exitosos del programa a su cargo.

Es conveniente que todo supervisor mantenga la mayor parte del tiempo laboral, una excelente comunicación con todos los niveles de la empresa; sin embargo, muchas veces esta comunicación se puede romper con algunos niveles, áreas, departamentos o servicios por diversas causas, lo que hace que el trabajo del supervisor por llevar adelante de forma exitosa un programa como el de control de pérdidas, se haga más difícil. No obstante, todo supervisor debe ser perseverante en alcanzar sus objetivos y metas predefinidos que garanticen el éxito del programa de administración de prevención de accidentes/control de pérdidas, en su área de trabajo.

2 Estructura de un programa de administración de prevención de accidentes/control de pérdidas (PAPA/CP)

Como ya se comentó anteriormente, existe una extensa variedad de elementos que pueden ser incluidos al estructurar un PAPA/CP; sin embargo, cada programa debe contener los elementos correspondientes, según las necesidades y características específicas de cada empresa o institución. No obstante, existen tres funciones básicas para la implementación de un PAPA/CP: 1) identificación de las causas de los accidentes, 2) control de las causas de los accidentes y 3) reducción a un mínimo de las pérdidas generadas por los accidentes.

2.1 Identificación de las causas de los accidentes:

La identificación conlleva la ubicación y evaluación de todos los peligros y riesgos que han generado accidentes o que tienen potencial para causarlos, es decir, identificar todos los problemas reales existentes en la institución o empresa. Entonces, es primordial conocer de forma real cuál es el problema y dónde se encuentra ubicado.

Debe existir un procedimiento predefinido o guía adecuada que permita de manera profesional identificar las dos causas básicas que generan la aparición de los accidentes laborales, que son los actos inseguros¹⁴ y las condiciones inseguras¹⁵.

Además, deben analizarse las prepérdidas y pospérdidas, por medio de una de las principales herramientas de la identificación: la investigación de accidentes. Lastimosamente, esta solo es efectiva en los accidentes que ya ocurrieron, es decir, es correctiva y no preventiva, por tanto la organización debe contar con procedimientos o guías que identifiquen las condiciones y prácticas inseguras de forma preventiva, como las inspecciones de seguridad, las auditorías de seguridad, mapeo de riesgos, análisis de las tareas, etc., llevadas a cabo en todas las diferentes actividades de la institución o empresa.

Otro elemento importante de identificación es la existencia de una igualdad de investigación de todos los accidentes, tanto los que tuvieron como resultado lesiones y enfermedades, como los que causaron daños a la propiedad.

Los procedimientos o guías establecidos deben contar con estadísticas obtenidas por medio de herramientas tecnológicas como softwares, que permitan un análisis de indicadores como, por ejemplo, los de gravedad, frecuencia, duración media, etc.

Además, debe existir dentro de los PAPA/CP el análisis de las causas de forma efectiva, considerando los accidentes siempre como un resultado multicausal, es decir, que todo accidente tiene como mínimo dos o más causas por determinar. Existen varios tipos de investigaciones como las inspecciones, estudios, observaciones del trabajo, análisis ramificados de fallos, análisis de las tareas, recordación de incidentes, investigación de accidentes, entre otras.

2.2 Control de las causas de los accidentes

Esta segunda función del PAPA/CP de control lleva a establecer de manera efectiva, con medidas, cómo reducir la frecuencia y gravedad potencial de los accidentes, actuando de forma dual en los tipos de causas, tanto en los actos

¹⁴ Se refiere básicamente al comportamiento inseguro del ser humano (trabajador).

¹⁵ Se refiere a todas las condiciones físicas y ambientales que pueden causar deterioro de la salud de los trabajadores.

(comportamiento humano), como en las condiciones inseguras (condiciones ambientales).

De acuerdo con su experiencia, el autor considera que se realizan más esfuerzos para eliminar las condiciones inseguras, ya que es más fácil controlar las máquinas, que los actos inseguros (comportamiento humano). No obstante, si se logra concienciar a cada uno de los trabajadores de la empresa o institución, se obtendrían resultados óptimos, ya que la prevención de los accidentes laborales debe iniciar con cada uno de los trabajadores y si se logra ese cambio de aptitud y se sigue un modelo totalmente prevencionista y cero correctivo los resultados serían ideales. En resumen, es necesario establecer e implementar procedimientos eficaces para controlar las condiciones, tanto como los actos inseguros.

2.3 Reducción a un mínimo de las pérdidas generadas por los accidentes

La tercera función del PAPA/CP recomienda establecer dos requisitos, el primero es la toma de acciones inmediatas y el segundo es que se mantenga siempre el equilibrio entre los accidentes con lesiones y los daños a la propiedad.

Las acciones inmediatas se refieren a la toma de acciones o medidas rápidas que promueven un control efectivo de los accidentes, tanto de forma preventiva como correctiva, o sea, cuando ya sucedió el accidente. El segundo requisito que se basa en mantener un equilibrio adecuado entre los accidentes con lesiones y aquellos cuyos resultados son daños a la propiedad, ya que por lo general se da más importancia a los accidentes con resultados de lesiones o enfermedades, que los que tienen resultados con daños a la propiedad, aunque estos últimos son los que generan más pérdidas a las empresas o instituciones.

2.4 Causas y consecuencias de los incidentes/accidentes

La intención del PAPA/CP es mejorar la comprensión de la importancia de las causas y los costos de los accidentes, de forma tal que se garantice un análisis de sus orígenes y cómo controlar sus efectos. El programa de administración de la prevención de accidentes/control de pérdidas tiene como su principal meta el proteger contra daños a la gente y evitarles daños a la propiedad y al ambiente de las organizaciones laborales.

Para una mejor visualización del tema, es necesario tener claro qué es lo que se está previniendo o controlando. A continuación se enumeran los puntos clave de la definición de un accidente:

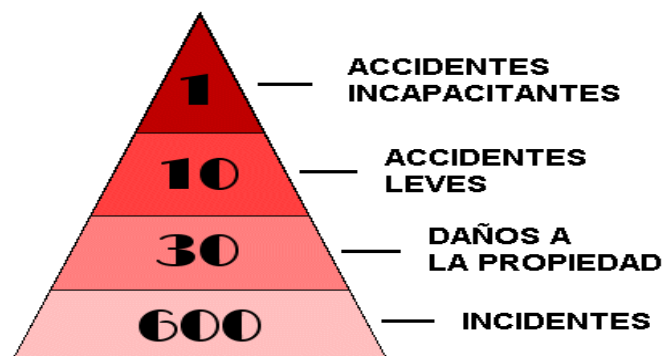
- 1-Es un acontecimiento inesperado, no planeado y no deseado.
- 2-Da por resultado un daño físico (enfermedad o lesión) o daño a la propiedad.
- 3-Es el resultado de un contacto con una fuente de energía o sustancia química, más fuerte que el cuerpo humano o una estructura.

2.5 Teoría de la pirámide de proporciones de los accidentes

Es importante resaltar que no solo se deben investigar los accidentes laborales, sino que también existe otro elemento que se debe analizar con la misma o con más urgencia, es el llamado "incidente o casi casi", que se conceptualiza de la misma forma que los accidentes, pero sin causar lesiones o daños ambientales o materiales. Estos incidentes tienen el potencial de causar pérdidas (lesiones o daños), pero se analizan como incidentes ya que cuando se produjeron, no causaron pérdidas en los trabajadores o la empresa. Se debe prestar igual o mayor importancia a los incidentes, ya estos son un aviso previo a la posible concreción de un accidente. Los incidentes no producen pérdidas en lesiones o daños, pero por lo general sí producen pérdidas en tiempo, que generan costos a las empresas.

Según la teoría de la pirámide de proporciones de los accidentes laborales (véase el cuadro #2), por cada 600 incidentes ocurridos, se presentan 30 accidentes con daños a la propiedad, 10 accidentes con pérdidas leves y 1 accidente incapacitante (con daños). De lo anterior se desprende que una de las principales metas que se deben tener en cuenta en la implementación de un programa de control de pérdidas en instituciones como el Hospital México, es que todo su personal debe tener muy claro y trabajar muy duro para logra minimizar o eliminar que se generen los incidentes, con el fin de que nunca se presenten los accidentes con daños o incapacitantes, que son los que más pérdidas generan en las organizaciones.

CUADRO #2
Pirámide de Proporciones de los Accidentes



Fuente: Accidentología, Salud y Seguridad y Medio Ambiente en la Industria

Sin lugar a dudas, el control de los incidentes es medular en el establecimiento de un PAPA/CP, y si se logran tanto crear los mecanismos necesarios para que en las empresas o instituciones se reporten todos los

incidentes ocurridos y se realice en cada uno de estos incidentes una investigación, se tendría como resultado casi una garantía de que los accidentes con daños a personas o daños a la propiedad y al ambiente no se lleguen a dar. Con el fin de aportar mayores elementos de juicio para el mejor entendimiento del tema que se está desarrollando, los siguientes son los cuatro elementos principales que interactúan en todas las empresas: la gente, el equipo, el material y el ambiente, los cuales de manera individual o en combinación son la base que contribuye a que los accidentes se produzcan.

Uno de los principales responsables de llevar a cabo un PAPA/CP exitoso dentro de las organizaciones es el supervisor, que se desempeña profesionalmente si: a) conoce el PAPA/CP; b) conoce las normas del programa; c) planea y organiza el trabajo mediante el programa, ajustándose a las normas de este; d) dirige a su gente y la motiva para llegar juntos a realizar las metas y objetivos propuestos; e) mide su desempeño y el de su gente, de acuerdo con las normas del programa; f) evalúa el nivel de desempeño; y g) corrige su desempeño y el de su gente. Esto es control.

Los costos totales o reales de los accidentes pueden ser medidos y controlados. Al igual que la parte de arriba de un témpano de hielo, como se representa en el cuadro #3, los costos asegurados de los accidentes, son solo una pequeña parte de los costos totales o reales y que es precisamente lo que vemos por encima del agua. La parte de abajo del témpano, o sea, lo que no vemos, lo constituyen los costos no asegurados que son más difíciles de cuantificar. No obstante, se pueden obtener estimaciones de los costos no asegurados mediante la multiplicación por cinco del monto de los costos asegurados.

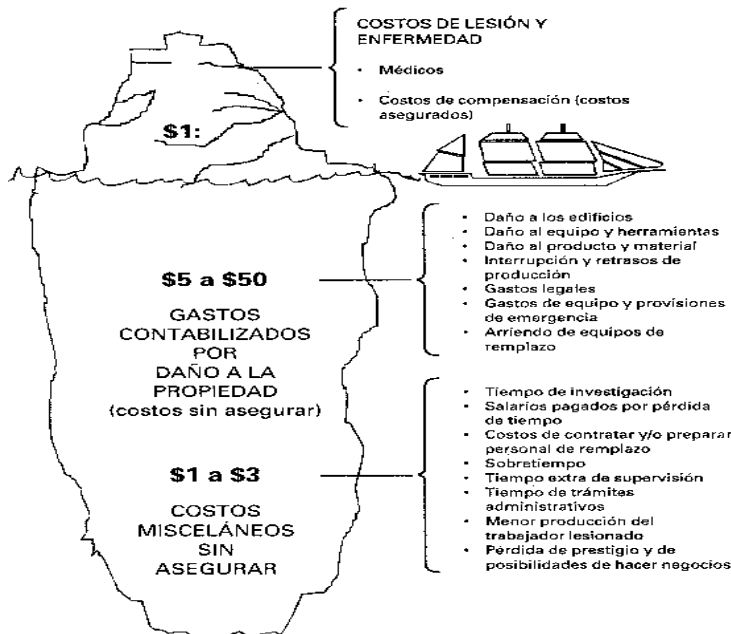
Mediante la siguiente fórmula se pueden obtener los costos totales o reales

Fórmula:

Costos asegurados + costos no asegurados (5 X costos asegurados)= costos totales o reales

También en el cuadro # 5, se representan estimaciones de los costos en dólares, con el fin de obtener una visualización más concreta del tema de los costos y, además, se detallan algunos de los elementos que deben ser tomados en cuenta como costos no asegurados.

CUADRO #3 COSTOS TOTALES O REALES DE LOS ACCIDENTES LABORALES



Fuente: Accidentología, Salud y Seguridad y Medio Ambiente en la Industria.

2.6 Comunicación

2.6.1 Comunicación en grupo

En este apartado de la comunicación se pretende aportar la mayor cantidad de información que ayude a los administradores de los PAPA/CP en las organizaciones a entender los elementos medulares para mantener una comunicación efectiva con los grupos de personas.

Sobre el tema de la comunicación se ha escrito una innumerable cantidad de libros, cientos de artículos y millones de palabras, dado que es un tema bastante complejo. La comunicación no solo se basa en la parte lógica, los hechos, los números, el cerebro y la mente, sino también entran en juego los sentimientos, actitudes y emociones; en resumen, la comunicación es lo que hacemos para entender y ser entendidos.

En nuestro caso, la comunicación funciona en dos vías (transmisor-mensaje-receptor), donde se envían y se reciben símbolos y señales. Es hablar y escuchar, es escribir y leer, proceso en que la meta es lograr ser entendido.

Cuanto más a menudo se comunica una idea, más fácilmente será entendida y retenida. Los trabajadores siempre necesitan conocer qué está

pasando y se mantienen motivados cuando se les mantiene informados de forma oportuna y, sobre todo, se les considera parte importante del equipo de trabajo.

Los siguientes son varios principios de la comunicación efectiva:

1. La pérdida gradual de significado:
La efectividad de la comunicación tiende a cambiar inversamente a su extensión, por tanto, la comunicación debe hacerse lo más directa posible, lo que la hará óptima.
2. Llamado emocional:
Esta se refiere a que los llamados a la emoción son más efectivos que los que se realizan por medio de la razón. La gente pondrá más atención a los asuntos relacionados con intereses personales, sus deseos, familiares, su trabajo, etc.
3. Aplicación:
Una comunicación efectiva se logra cuando esta se aplica, es decir, la aplicación de los mensajes que nos llegan por medio de la comunicación es lo que hace a esta más duradera y menos temporal. Hay que poner en práctica las ideas por medio de acciones para obtener resultados positivos.
4. Otros principios:
 - Frecuencia: entre más se repita el tema o asunto, más será recordado por las personas.
 - Intensidad: la comunicación debe ser transmitida de forma entusiasta, vívida, personal y, principalmente, positiva.
 - Duración: el mensaje debe ser corto, con el fin de que se lo acepte y se asimile de forma voluntaria.
 - Repetición: se logran mejores resultados si la comunicación se hace de forma repetitiva, poco a poco.

Para establecer una excelente comunicación, es necesario que el mensaje posea tres características: que sea sencillo, claro y entendible.

El trabajo de los supervisores es clave para las gerencias o la dirección de las empresas o Instituciones, ya que ellos son los que se mantienen más cerca y con un contacto más frecuente con los funcionarios a su cargo, por lo que ellos, los supervisores, como administradores, tienen en la comunicación una de las mejores herramientas para alcanzar el éxito de su gestión.

Dentro del perfil de los supervisores como administradores, les corresponde planificar, organizar, dirigir y controlar todas las labores encomendadas, lo que requiere entender y ser entendido, es decir, mantener la

más efectiva comunicación posible con sus personal y con los otros supervisores de otros niveles de la organización.

Es medular que los altos niveles de las instituciones o empresas asuman su sentido de pertenencia en la aprobación, implementación y seguimiento de programas como el PAPA/CP¹⁶, mediante el desarrollo de acciones como impulsar la creación de procedimientos, guías, normas e instructivos de trabajo que sean el norte que guíe a toda la organización hacia el cumplimiento de los objetivos preestablecidos en forma integral. Además, se deberá velar por poner en práctica mecanismos necesarios para que se mantenga una medición y evaluación constante del desempeño; que exista una motivación adecuada en todos sus colaboradores; y, sobre todo, dar un excelente ejemplo, ya que la gestión que no se gana en casa no se gana afuera.

2.7 Métodos de medición

Uno de los puntos tal vez más complejos en los PAPA/CP, es lograr medir de forma efectiva los resultados de la implementación de este tipo de programas, para lo que es de suma importancia tener muy claro qué se está midiendo y para qué se está midiendo.

Seguidamente se presentan algunas de las principales características de un adecuado método de medición:

1. Ser práctico administrativamente hablando:
Los programas exitosos deben tener métodos de medición sencillos y fáciles de poner en práctica.
2. Medición cuantitativa:
Los resultados deben poder ser predecibles, medibles, evaluables, para finalmente poder comunicarlos a toda la organización.
3. Disponer una medida válida:
Casi siempre se emplea el índice de lesiones incapacitantes como la manera más utilizada para medir el desempeño de la seguridad en las empresas. Lo óptimo sería contar con un método con índices en todas las pérdidas que pueden derivarse de ocurrencia de los accidentes laborales.
4. Objetivo y libre de errores:
El sistema de medición debe estar diseñado para evitar la influencia de los prejuicios personales.
5. Fácilmente entendido:
Esto se refiere a que este debe ser fácil de entender y que genere por sí mismo una medición óptima.
6. Sensible a los cambios:
El método de medición debe contar con probabilidades de medir el método de forma total o de sus partes constitutivas, para que estas

¹⁶ Programa de Administración de la Prevención de Accidentes y Control de Pérdidas.

sean evaluadas y puedan ser cambiadas por otras mejores, si esto fuera necesario.

2.7.1-Métodos de medición de los accidentes laborales

Todos los métodos de medición contienen índices, a continuación se enumeran algunos de los más utilizados en relación con los accidentes laborales:

Índice de frecuencia¹⁷:

Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Cantidad de lesiones incapacitantes X 1.000.000}}{\text{Horas-hombre de exposición (trabajadas)}}$$

Este índice revela la frecuencia con que suceden los accidentes con lesiones incapacitantes.

Índice de gravedad¹⁸:

Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Total de días cargados X 1.000.000}}{\text{Horas-hombre de exposición}}$$

Este índice sirve para medir los días perdidos o cargados por muerte, incapacidades permanentes y temporales por causa de los accidentes laborales.

Índice de incidencia¹⁹:

Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Casos presentados al régimen X 1000}}{\text{Número medio de trabajadores expuestos}}$$

Este índice da el número de casos reportados al INS, por cada 1000 trabajadores expuestos.

Índice de daños a la propiedad²⁰:

Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Número total de accidentes con daños a la propiedad X 1.000.000}}{\text{Horas-hombre de exposición}}$$

¹⁷ Norma ANSI (American National Standards Institute), Z16.1-1967.

¹⁸ Instituto Nacional de Seguros, INS.

¹⁹ Instituto Nacional de Seguros, INS.

²⁰ Consejo Interamericano de Seguridad, Curso Técnicas Profesionales para el Control de Pérdidas.

Este índice da número representativo del total de accidentes con daños a la propiedad versus la cantidad de horas-hombre de exposición al riesgo o trabajadas (incluir las horas extras).

2.8 Investigación de accidentes-incidentes ¿Por qué investigar?

En general, todas las organizaciones tienen diferentes niveles de madurez en sus actuaciones para eliminar o minimizar la ocurrencia de accidentes laborales; no obstante, por más eficaces programas de prevención y control de riesgos que se estén poniendo en práctica, siempre se da la presencia de incidentes y accidentes que afectan negativamente a estas organizaciones

Lo óptimo para cualquier empresa sería que todos los incidentes, accidentes o defectos de proceso sean ser informados e investigados; no obstante, no siempre es posible llevar a cabo estas investigaciones por diversas razones.

La investigación de los incidentes permite poner en práctica acciones requeridas de forma preventiva, con el fin de que nunca se llegue a presentar un accidente, por las mismas causas de los incidentes ya investigados. La investigación de los accidentes es una técnica correctiva-preventiva, que permite detectar y controlar la causa raíz y las causas contribuyentes que dieron origen a un accidente, con la finalidad de que no se repita un accidente igual o similar al ya ocurrido.

Por otro lado, es necesario determinar el porqué muchos trabajadores no informan o denuncian la ocurrencia de un accidente laboral. A continuación se presentan varios de estos motivos:

1. Temor a las medidas disciplinarias.
2. Preocupación sobre lo expresado en el informe.
3. Afectación negativa en la evaluación del trabajador.
4. El no querer visitar al médico.
5. Evitar perder tiempo laboral.
6. Mantener limpio el expediente laboral.
7. Falta de motivación por parte del patrono.

Es importante establecer quién es el responsable de llevar a cabo la investigación de los accidentes dentro de las organizaciones; por lo general, se piensa que esta responsabilidad recae sobre la Unidad de Salud Ocupacional, o sea, sobre el profesional en Salud Ocupacional.

La investigación de los accidentes/incidentes debe ser realizada por un equipo investigador multidisciplinario, que cuente, por ejemplo, con el funcionario accidentado (si fuera posible), el supervisor inmediato del accidentado, la jefatura del supervisor (director de área o servicio, ingeniero jefe, etc.) y, si fuera posible, la gerencia o dirección general de la empresa. De esta forma se le daría un mayor

profesionalismo a la investigación, habría optimización de recursos y la posibilidad de establecer un compromiso eficaz de que todas las acciones requeridas en el informe se lleven a cabo y no se vuelva a presentar un accidente igual o similar al ocurrido.

2.9-Involucramiento de los altos niveles jerárquicos

En la implementación y seguimiento en las empresas de este tipo de programa de administración de la prevención de accidentes/control de pérdidas PAPA/CP, se debe contar obligatoriamente con la participación e involucramiento de los altos niveles jerárquicos, como uno de los primeros pasos medulares para lograr un programa con resultados exitosos.

En la alta gerencia o dirección general de las compañías, por lo general, los funcionarios están muy ocupados, con múltiples actividades; allí constantemente se están tomando decisiones importantes, con el fin de que la organización camine de forma óptima. También, es común que estos funcionarios tengan a su servicio equipos especialistas que los asesoran en las tomas de decisiones en diferentes áreas. En el área de la Salud Ocupacional (prevención y control de accidentes), posiblemente el equipo asesor es la Unidad de Salud Ocupacional de la empresa; no obstante, si no se cuenta con la participación e involucramiento consciente y voluntario de la alta gerencia, posiblemente este tipo de programas, por más eficaces, mejorados y actualizados que sean, darán malos resultados, pues las altas gerencias no tienen un papel protagónico y de liderazgo.

2.10 Supervisión efectiva

La supervisión²¹ es el arte de que alguien haga algo que usted quiere que se haga, porque él quiere hacerlo. El supervisor es uno de los protagonistas fundamentales del éxito de cualquier tipo de programa que se quiera implementar en las empresas, independientemente del tipo que esta sea. Este debe ser considerado por la alta gerencia como parte del equipo, con voz y voto en la toma de decisiones de la compañía.

De acuerdo con esto, el supervisor debe llevar a cabo ciertas funciones que harán exitosa su gestión, como, por ejemplo:

- Velar por que siempre exista una relación de trabajo de amistad y profesionalismo con sus superiores jerárquicos, los otros supervisores y también con el personal a su cargo.
- Usar racional y consciente la autoridad de que se dispone.
- Administrar de forma honesta y profesional todos los recursos a su disposición, tanto humanos como materiales.
- Tener totalmente claro que él, por ser el representante patronal en su área de trabajo, tiene la responsabilidad de promover y mantener el mayor nivel de bienestar físico, mental y social de todos los trabajadores a su cargo.

²¹ Palabras del Presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, Eisenhower.

- Mantener una operación o servicio con los más altos niveles de eficacia en el desarrollo de su gestión.
- Mantener una excelente y constante comunicación con la alta gerencia.

Conclusiones

En la actualidad, cualquier empresa, ya sea privada o institución pública, tiene la inobjetable necesidad de reorientar de forma eficaz todas sus políticas relacionadas con los costos elevados que están siendo generados, cada vez que se produce un accidente laboral en su organización.

En el caso concreto del Hospital México, como institución pública, su alta dirección debe analizar la viabilidad de dar su aprobación e iniciar la implementación de programas como el programa de administración de la prevención de accidentes/control de pérdidas, que garantice un control eficaz de todos los costos generados por los accidentes laborales, costos que ascienden a cifras millonarias, que año a año son pagadas por todos los usuarios del seguro social del país.

Este tipo de PAPA/CP deben ser coordinado por la Unidad de Salud Ocupacional del Hospital, donde se disponga tanto del material humano y técnico necesario para iniciar la implementación de estos programas, que en muchas empresas ya está funcionando y que les ha generado una reducción de sus costos, los cuales reinvierten en el seguimiento a lo largo del tiempo, de este mismo programa o bien de otros programas necesarios para la institución como son los de capacitación.

El Hospital México, mediante su Dirección General, al igual que muchas otras instituciones gubernamentales, debe volverse una organización cada vez más eficiente, más competitiva, más controladora de sus gastos, de manera que pueda invertir sus presupuestos de forma más eficaz, buscando siempre el máximo equilibrio entre los costos y los beneficios de la institución.

Referencias bibliográficas:

- Vargas, E. (2000). *Código de Trabajo, Legislación Sobre Riesgos del Trabajo y Salud Ocupacional*. San José: Editorial Porvenir.
- Consejo Interamericano de Seguridad. (1995). *Técnicas Profesionales del Control de Pérdidas*. EE.UU. Grupo Editorial Gerente de Publicaciones
- Cortés, J.M. (2002). *Seguridad e Higiene del Trabajo, Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales*. España, Editorial Tébar, S.L
- CUNA. (1994). *Curso Seguridad Ocupacional 1, Accidentes Laborales*. San José: CUNA.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrer, J.B. (1992). *Diccionario Terminológico de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. España: Servicios Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- INA. (1995). *Actividad de Aprendizaje N.º 1, Principios de Salud Ocupacional*. San José: INA.
- Océano Uno. (1995). *Diccionario Enciclopédico*. España: Litografía Rosés.
- INTECO. (2000). *Compendio de Normas: Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales*. San José: INTECO.
- Grimaldi-Simonds. (1996). *La Seguridad Industrial, Su Administración*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Zamora, C. (2000). *Aporte al Desarrollo de la Seguridad Social*. San José. Editorial EDNASSS-CCSS
- Estrucplan. (2007). *Costos de los Accidentes Laborales. Accidentología*. Recuperado el 7 de noviembre de 2007, de <http://www.estrucplan.com>
- Instituto de Seguridad e Higiene del Trabajo. (2007). *Costos*. Recuperado el 12 de octubre de 2007, de <http://www.mtas.com>
- Organización Internacional del Trabajo. (2007). *Normas Internacionales de Trabajo*. Recuperado el 9 de octubre de 2007, de <http://www.oit.or.cr>
- Instituto Nacional de Seguros. (2007). *Salud Ocupacional*. Recuperado el 10 de diciembre de 2007, de <http://www.ins-cr.com>
- Caja Costarricense de Seguro Social. (2007). *Salud Ocupacional*. Recuperado el 30 de octubre de 2007, de <http://www.ccss.sa.cr>