
La seguridad y la higiene en los ingenios azucareros en México (Estudio de tres casos)

Andrés Hernández



Santiago de Chile, marzo de 2005

Este documento fue preparado por Andrés Hernández, consultor de la Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial, en el marco del proyecto “Formación Técnica y Profesional en América Latina”, implementada por la CEPAL y la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), con el apoyo del Gobierno de la República Federal de Alemania.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

Índice

Introducción.....	5
I. Empresa uno.....	7
1. Introducción.....	7
2. La estrategia de modernización	8
3. La calidad de vida y las diferentes iniciativas de cambio. ..	10
4. Aspectos específicos del Proyecto de calidad de vida en el ingenio.....	11
a. El mapa de riesgos en el programa de mejora de la calidad de vida y prevención de riesgos	12
b. El nuevo perfil del Supervisor	14
c. La investigación de accidentes	18
d. Los proveedores del equipo de seguridad.....	19
e. Las normas institucionales de acceso a contratistas.	20
II. Empresa dos.....	23
1. La seguridad y la higiene en el Ingenio.....	23
2. La certificación de la empresa en el programa de de ña Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (STyPS).....	24
3. La cultura de trabajo y la seguridad del trabajador.	25
4. Trabajadores y Supervisores en la gestión de la seguridad.	26
5. La semana de la seguridad un recurso para promover el cambio de actitud.	28
6. La comisión mixta única en la gestión de la seguridad en el centro de trabajo.	28
7. Los retos de seguridad en el futuro en la empresa.....	29

III. Empresa tres	31
1. Introducción.....	31
2. Estrategia de modernización	32
3. La seguridad y su gestión	33
4. Cambios en la Gestión.....	35
5. Papel del trabajador.....	36
Conclusiones	39

Índice de gráficos

Gráfico 1	Cadena de Valor	8
Gráfico 2	Mapa de Iniciativas.....	9
Gráfico 3	Áreas del perfil competitivo	9
Gráfico 4	Mapa de riesgos y equipo	13
Gráfico 5		14

Índice de tablas

Tabla 1	Relación de la seguridad e higiene con las iniciativas de mejora de la empresa.....	10
Tabla 2	Capacitación de los supervisores.....	16
Tabla 3	Datos Encuestas 2004.....	17
Tabla 4	Definición de contenidos para la Multihabilidad	33

Introducción

La atención a las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo, constituye uno de los principios básicos de las estrategias de productividad de las empresas. Su gestión no debería implicar desacuerdo entre empresa, trabajador y sindicato. Sin embargo en un sector como el azucarero, donde hay empresas en México que tienen una antigüedad cercana los cien años, se mezclan aspectos de negociación laboral, elementos de cultura productiva y énfasis de inversión principalmente en tecnología que han complicado el tema de la seguridad y la higiene en los centros de trabajo.

En materia de negociación laboral los trabajadores mexicanos cuentan con un contrato ley bajo el cual se rigen las relaciones laborales de todos los ingenios azucareros, que contiene cláusulas sobre el cuidado de la salud del trabajador en la empresa. Sin embargo aspectos elementales como es por ejemplo el uniforme de trabajo, sólo recientemente empieza a exigir.

Este desinterés era resultado de la situación de mercado de las empresas, a finales de los años ochenta cuando se efectuó la privatización de la industria azucarera periodo en que estas tenían un mercado asegurado, abocándose estas entonces abaratar el costo del contrato colectivo. El sindicato por su parte se esforzaba por conservar prestaciones económicas, no interesándole a ninguna de las dos partes mejorar la seguridad y la higiene.

Hace diez años las empresas se negaban a proporcionar el uniforme bajo el argumento, “si lo doy una vez, siento el precedente y siempre me lo va a estar exigiendo”. Lo que sucedía con el uniforme se repetía con otros recursos materiales que tienen que ver con la

seguridad, basta mirar como se efectuaba la adquisición y distribución del equipo de seguridad. El primer obstáculo era que se adquiría solo siguiendo el criterio del precio, la calidad no importaba, y su distribución era tan a destiempo que el trabajador los recibía cuando ya tenía hasta dos meses de haber iniciado labores.

Los malos hábitos inmersos en las rutinas de trabajo tampoco facilitan una rápida solución a las malas condiciones de trabajo. La preocupación por el resultado, y no por los medios y procedimientos para alcanzar tal resultado, conduce a que se acepten como normales situaciones riesgosas.

Panorama que no es mejor si nos referimos a los hábitos de manejo de los accidentes de trabajo, y a la programación de correctivos para erradicarlos. A esto se agrega un hecho que es conocido en las empresas, que una buena parte de los accidentes en el pasado no eran reales, el trabajador para tener tiempo disponible los inventaba, pero la empresa nada hacía por evitar tal situación. Algunas empresas con el objeto de disminuir el pago a la seguridad social prefería, y aun lo hace en numerosos ingenios, manejar por su cuenta los accidentes, es decir en su oficina negociaba con el trabajador los días de incapacidad, evitando que el accidentado, real o fingido, llegue los servicios médicos de la seguridad social.

Completa este cuadro de malos hábitos y practicas en el manejo de los accidentes y riesgos de trabajo, el hecho de que el personal de mando medio no esta capacitado para evaluar, manejar y eliminar causa de accidentes y riesgos de trabajo.

Este panorama recién comienza a transformarse en los últimos cinco años, las empresas ante la presión de sus clientes que les exigen mejorar instalaciones, contar con sistemas de control de calidad, y operar procedimientos que garanticen la inocuidad del producto, han iniciado programas que, entre otros aspectos, buscan corregir las deficiencias en las áreas de seguridad e higiene, pues sin ellos seria imposible cumplir con los requerimientos que condicionan la colocación de su producto en el mercado.

Las experiencias que se presentan en las siguientes páginas distan mucho de ser modelos completos de atención a la seguridad y salud en los ingenios azucareros, cada uno de ellos es una forma particular de abatir la inseguridad. Si se miran comparativamente, veremos que han buscado y practican diferentes caminos para transformar la cultura de trabajo, que a final de cuentas es el principal obstáculo que enfrentan y que no solo afectan a la seguridad sino también la modernización de este tipo de empresas.

De cada uno de ellos se pueden tomar referencias sobre instrumentos, articulación de actividades e información que pueden ser aplicados para mejorar la seguridad, la higiene y el medio ambiente de trabajo en un ingenio azucarero.

I. Empresa uno

1. Introducción

En la empresa eliminar los riesgos de trabajo, disminuir los accidentes y mejorar las condiciones medio ambientales de operación, son componentes de la estrategia de modernización de esta empresa, la cual tiene como primer gran logro la obtención de la certificación del ISO 9000 versión 2000 en el año 2001.

En la estrategia de modernización definida por la empresa, lo relacionado con la seguridad y calidad de vida en el trabajo es un componente central y tiene la misma jerarquía que los programas ISO 9000, Mantenimiento Autónomo, SIMAPRO, Buenas Practicas de manufactura, y HACCP. Esta importancia parte de la convicción de que sin un factor humano calificado y motivado, no hay inversión en recursos productivos que por si sola aporte los resultados de rentabilidad esperados.

Cabe mencionar que los programas que integran la estrategia de modernización están fuertemente interrelacionados entre sí. Por tal motivo el presente reporte se compone de dos secciones, en la primera se narra brevemente los principales rasgos de la estrategia de modernización de la empresa y de que manera los programas que la integran guardan relación con el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la disminución de los accidentes.

En la segunda sección se hace un recuento del programa de mejoramiento de las condiciones de trabajo, se hace énfasis en las iniciativas que lo integran, se enfatiza en los impactos que se han

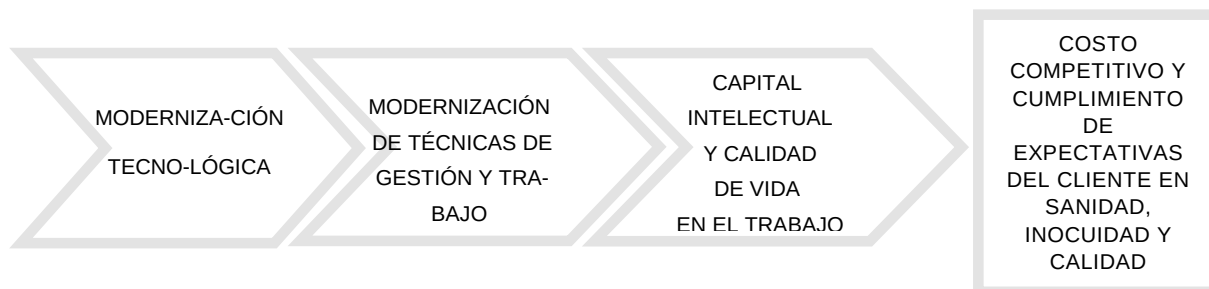
tenido en la cultura de trabajo del obrero; aspecto que en los ingenios es uno de los principales obstáculos para que el individuo valore la integridad de su persona.

2. La estrategia de modernización

El segmento de mercado en que participa la empresa se ha vuelto muy exigente en los últimos diez años, clientes como FEMSA, NESTLE y otros, auditan sus procesos, y hacen especificaciones sobre los estándares que requieren del azúcar. Además se prevé que para el 2008 se abrirá la frontera de acuerdo a lo estipulado en el TLC para América del Norte, lo que además de calidad exigirá el fijar precios competitivos; actualmente el precio del azúcar mexicano es 100% mas caro que el ofertado en el mercado mundial. Frente a estos retos la empresa determinó incorporar un grupo de iniciativas de innovación que le den capacidad de respuesta a en aspectos como costos, calidad, inocuidad y sanidad.

El contexto presente y futuro llevó a la empresa a determinar que su cadena de valor debería incluir tres grandes componentes.

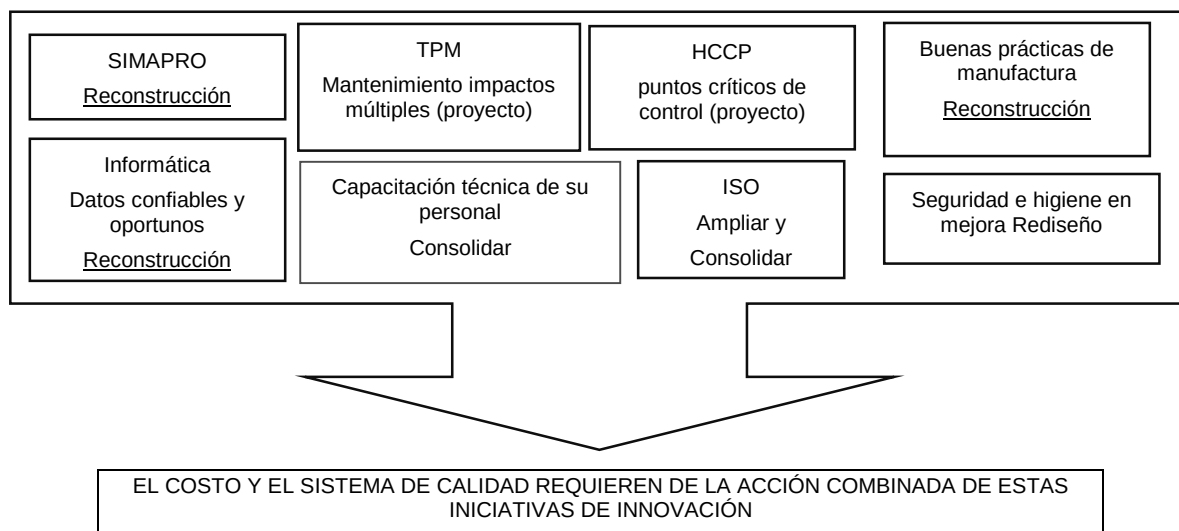
Gráfico 1
CADENA DE VALOR



En ella se establece que lo importante es saber combinar y desarrollar los aspectos tecnológicos, las nuevas técnicas y métodos de trabajo, y la gestión del factor humano. Estos tres aspectos son complementarios, pues su aprendizaje como empresa la llevo a concluir que invertir en solo uno de ellos no permitiría alcanzar resultados programados en renglones como disminución de costos, mejora en la calidad y en crear la cultura de innovación a todos los niveles dentro de la institución.

Los grandes objetivos de modernización de la empresa en su cadena de valor se manifiestan a través de ocho programas o iniciativas de innovación: el ISO le permite mejorar su control sobre el proceso y producto; el SIMAPRO ayuda a mejorar la comunicación, la productividad y la calidad de vida dentro de la empresa; las Buenas Practicas de Manufactura a mejora el orden y limpieza dentro del proceso y la planta; el programa de seguridad e higiene disminuye riesgos y accidentes de trabajo; y se han iniciado actividades para incorporar la técnica del mantenimiento autónomo, que tiene como objetivo disminuir el tiempo perdido y desgaste del equipo; y el procedimiento HACCP para identificar y monitorear puntos críticos de control de proceso.

Gráfico 2
MAPA DE INICIATIVAS



Los resultados obtenidos en el periodo 2000 al 2003, se evalúan como altamente satisfactorios, algunos de ellos son su certificación en la norma ISO 9000 versión 2000; la instalación y reconstrucción de SIMAPRO en el área de producción; la disminución significativa de rechazos de producto por los clientes; la capacitación de su personal para operar en planta las buenas prácticas de manufactura; y la capacitación del personal en tópicos relacionados con la seguridad e higiene.

Si bien los avances en general permitieron a la empresa un mejor posicionamiento en el mercado, una evaluación, interna mostró que aun se esta lejos de alcanzar los resultados buscados. La siguiente grafica nos muestra las áreas del perfil competitivo en donde la empresa registra avances significativos y en cuales se presentan como retos por resolver.

Gráfico 3
ÁREAS DEL PERFIL COMPETITIVO



La grafica muestra en color azul el conjunto de conocimientos y habilidades que hace falta incorporar como complementos a las iniciativas de innovación ya aplicadas. Las iniciativas que permitan cubrir estos faltantes son a final de cuentas nuevas capacidades para seguir bajando costos y mejorando la calidad, por lo que de no concretarse su incorporación sólo significará que la empresa se ha estancado en sus procesos de transformación.

La imposibilidad de alcanzar mejores resultados, no solo se deriva de los faltantes, coloreados en la grafica en color azul, sino que al mismo tiempo es un reflejo de las debilidades organizacionales en materia de toma de decisiones en sus segundo y tercer nivel de jerarquía.

La primer debilidad, en estos niveles, es su falta de compromiso total con la estrategia de mejora lo que se manifiesta en un estilo de liderazgo carente de la fuerza y orientación que requieren las metas de cambio; la segunda debilidad es de tipo estructural, que es la inexistencia un *staff*, promotor y dinamizador del cambio, con conocimientos y habilidades necesarias, vinculado directamente a la gerencia; y la tercer debilidad es el bajo perfil de calificación del segundo y tercer nivel de decisión, en aspectos como informática, salud ocupacional, instrumentos estadísticos y analíticos, los que son indispensables para aplicar las iniciativas de cambio implícitas en el perfil competitivo seleccionado.

Por su importancia, para el trayecto de cambio de la empresa, destaca la necesidad de que la organización logre concretar la practica de Trabajo en Equipo, en sus tres niveles de decisión, es decir solo en la medida que la empresa logre establecer una forma de comunicarse consigo misma estará en posibilidades de generar la dinámica de innovación que requiere su trayecto de cambio elegido.

3. La calidad de vida y las diferentes iniciativas de cambio.

En particular cabe mencionar que la salud, la seguridad y la higiene en el modelo de la empresa no es una preocupación aislada, se ve como un componente importante en la estrategia de cambio, se le ve como una condición para que los niveles de productividad sigan incrementándose. En la tabla 1 pone manifiesto la relación de la seguridad e higiene con las iniciativas de mejora de la empresa.

Tabla 1

RELACIÓN DE LA SEGURIDAD E HIGIENE CON LAS INICIATIVAS DE MEJORA DE LA EMPRESA

Iniciativa	Como apoya la iniciativa la salud ocupacional	Como apoya el mejoramiento de la salud la estrategia de cambio
ISO 9000/BPM/HCCP	Instrucciones claras de trabajo ayuda disminuir los riesgos de trabajo	Al trabajar con limpieza y orden se facilita cumplir el plan de control de calidad
Mantenimiento Autónomo	Especifica el equipo de seguridad al momento de revisar equipo en operación y establece de manera clara como tienen que ser las actividades del trabajador	Al proceder de manera correcta frente al equipo se disminuyen los riesgos y accidentes de trabajo
SIMAPRO	Facilita que empresa y trabajadores identifiquen y corrija situaciones que se convierten en riesgos de trabajo	Al eliminarse riesgos de trabajo, se facilita que las reuniones de SIMAPRO se centren en establecer acuerdos para mejorar la calidad del proceso y producto
Informática	Posibilita el trabajo estadístico de riesgos y accidentes de trabajo, siendo posible identificar sus causas y proponer correctivos as las mismas.	El análisis estadístico de cifras en reuniones SIMAPRO y su publicación en pizarrones de aviso mejoran la actitud de compromiso con el trayecto de cambio de la empresa
Programa de calidad de vida	Permite el desarrollo de la capacitación, la creación de instrumentos y la generación de información para documentar la necesidades de mejorar la calidad de vida en la empresa.	Contribuye a mejorar la credibilidad de la empresa con el trabajador y genera referentes de disciplina que ayudan a proteger la salud del personal.

El concretar las iniciativas pondría de manifiesto una nueva capacidad del ingenio para rebasar una forma de gestión y comunicación que en mucho tiene que ver con una gestión segmentada por departamento y la evasión de responsabilidades, lo que se manifiesta en las interminables reuniones en donde importa mas lo formal que la evolución, la preocupación es cumplir con los procedimientos y metas del ISO; disminuir a como de lugar los accidentes, hacer reuniones largas y sin mucha dirección, como las recientemente realizadas para analizar el costo; seguir teniendo una comunicación de trabajo orientada a resultados del “departamento” y no de la fábrica como un resultado colectivo; superintendentes e intendentes que evaden sus responsabilidades de ejercer liderazgo innovador y formador.

4. Aspectos específicos del Proyecto de calidad de vida en el ingenio

Los ingenios azucareros en México de las empresas más antiguas en la rama de producción de alimentos; su vida laboral se rige por un contrato ley que aplica a todos los ingenios del país. En el se establece que cada ingenio debe contar con una Comisión Mixta Única, en ella participan por parte iguales empleados no sindicalizados e integrantes del sindicato, siendo sus principales objetivos la gestión de la productividad y la seguridad en el centro de trabajo. Para cumplir tales objetivos tiene esta facultada para promover acciones de capacitación, campañas diversas e impulsar mecanismos de estímulo económico o material, que permitan un comportamiento positivo de la productividad, seguridad y la higiene.

La existencia de la Comisión Mixta Única haría suponer que las necesidades básicas en materia de seguridad serían preocupaciones del pasado, sin embargo en la práctica la comisión no cumple con sus tareas, prueba de ello es que casi todos los ingenios están ubicados por encima del grado 6 en la escala de siniestralidad con la que son calificados por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

La empresa no escapa de esta tendencia, de ahí que cuando se reviso el plan estratégico de cambio, elaborado en el 2002, se llegó a la conclusión de que el mismo no iba a tener cabal cumplimiento si no se atendía de manera inmediata la seguridad e higiene. Su calificación en la escala de siniestralidad era grado ocho, se tenían registrados 50 accidentes en 2001, y una inspección visual de las áreas de trabajo hizo evidentes numerosos riesgos de trabajo derivados de tiraderos y derrames de materiales; almacenamientos de materiales en lugares no apropiados; falta de guardas de seguridad en equipo; inexistencia de señales de riesgos en maquinaria y equipo, áreas mal iluminadas; baños y áreas para consumo de alimentos eran inadecuados y el uso de equipo de seguridad no era preocupación de trabajadores, tampoco de los supervisores, ni del área de relaciones industriales. En pocas palabras casi todo estaba por realizarse.

La situación descrita contrasta con el hecho de que la gerencia no condicionaba la disponibilidad de recursos económicos para eliminar fuentes de riesgos de trabajo para rehabilitar baños; y para la adquisición de equipo de seguridad.

Se revisaron diferentes causas posibles de este escenario y se concluyó que el origen de la situación descrita era los malos hábitos y el ejercicio de valores equivocados que daban cuerpo a una cultura de trabajo en donde las malas condiciones de trabajo eran “inamovibles”, basta citar las siguientes opiniones para entender tal convicción:

“Si usted me garantiza que la inversión en rehabilitación de baños dura por lo menos un año, le entramos” Administrador General

“Son muy mañosos los trabajadores, por esos solo doy dos pares de guantes en zafra uno al inicio y otro a la mitad” Encargado de Relaciones Industriales

“Los trabajadores de mantenimiento mecánico, no consideran como parte de su trabajo dejar en su lugar las guardas de seguridad del equipo que retiran al efectuar la reparación, ni dejar limpio el lugar de trabajo una vez concluida su intervención” Jefe de Mantenimiento

“Hay trabajadores que intencionalmente se machuca o queman la mano para que se les den días de incapacidad” Jefes de turno

“En una reunión SIMAPRO, se pregunto por las causas que motivaban que regaderas, llaves y otros aditamentos no duraran ni quince días en los baños reparados, el silencio fue la respuesta” En cargo de SIMAPRO

La empresa cerró su diagnóstico con las siguientes conclusiones;

1. Los recursos económicos pagados al IMSS, por el alto grado de siniestralidad, podían ser utilizados en la adquisición de mejor equipo de seguridad, en actividades de capacitación y en un programa de estímulos, siempre y cuando se disminuyeran accidentes y riesgos de trabajo. Como el IMSS solo da la oportunidad de bajar un punto por año en la escala de calificación, se planteo el objetivo de que en cuatro años se debería pagar la cuota de siniestralidad más baja.
2. Los pésimos resultados en materia de prevención de accidentes, era en parte resultado de la fragmentación a que estaba sometida la gestión de la seguridad, por una parte el supervisor y trabajador no le concedían importancia y asumían que era responsabilidad de relaciones industriales; y por la otra el encargado de relaciones industriales solo atendía los aspectos administrativo, como registrar a los trabajadores en el IMSS, llevar el control de incapacidades y repartir equipo de seguridad.
3. El supervisor no cuenta con los conocimientos básicos y suficientes para administrar con un enfoque preventivo los riesgos y condiciones de trabajo, debido a que nunca se le hizo responsable de la seguridad de su personal.
4. El trabajador carece de información y hábitos de trabajo que le ayuden a comprender que su integridad física y emocional depende en gran medida de su cultura de trabajo.
5. El ingenio no cuenta con las normas y reglamentos que sirvan de referencia, para manejar la disciplina y responsabilidades de cada cual en materia de seguridad e higiene.

Como resultado del diagnóstico se construyó un programa que tenía por objetivo contribuir a transformar la cultura de trabajo, este programa tenía los siguientes componentes:

Cada uno de los componentes busca impactar las condiciones materiales como los hábitos de trabajo, para de esta manera contribuir a cambiar la cultura de trabajo, y con ello mejorar la calidad de vida en la empresa. Los principales resultados que se han alcanzado son los siguientes.

a. El mapa de riesgos en el programa de mejora de la calidad de vida y prevención de riesgos

Para tener un referente exacto de cómo se avanza en la corrección de condiciones materiales de trabajo inseguras, se programo levantar un mapa de riesgos que ayudara a registrarlas y corregirlas.

El mapa de riesgo tiene como objetivo brindar información en tres niveles de desagregación:

- En el primero se registraron los riesgos que emanan de la naturaleza del proceso, se trata d identificar de manera precisa en donde hay riesgos derivados de la electricidad, del vapor, de las altas temperaturas, del almacenamiento de combustoleo, y del almacenamiento y uso de productos químicos. Con esta información se programaran tareas de señalización y se procedería a organizar una brigada especializada en la atención de contingencias como incendio o derrames de productos químicos.

Gráfico 4
MAPA DE RIESGOS Y EQUIPO



- Para el segundo nivel de información, se hizo el levantamiento de faltantes en tiene que ver el estado que aguardan las condiciones materiales de la infraestructura, barandales, pasillos, escaleras, techos iluminación, pisos, rampas, entre otros aspectos.
- Con el registro de esta información se busca crear un programa de eliminación de riesgos de trabajo, bajo el siguiente procedimiento:
 - El programa de estímulos a supervisores se compone de seis elementos, uno de ellos es la eliminación de condiciones inseguras. Para ello con la información de segundo nivel se dimensionaría el volumen de trabajos correctivos y se programarían su ejecución.
 - Mediante un acuerdo de la administración general, la superintendencia de fábrica y el departamento de calidad se establecerían, un piso mínimo mensual de correcciones a

realizar por departamento. En este nivel de cumplimiento los jefes de turno del área no tendría estímulo alguno, las acciones de reparación extras a este mínimo son las que les dan derecho al jefe a recibir el estímulo.

- El tercer nivel de información tiene que ver con el registro de la falta de protecciones o guardas en los equipos, los soportes provisionales que se han eternizado, aislamientos de emergencia, líneas eléctricas provisionales y tableros de concentración de cables eléctricos en mal estado.

Con esta información se programara el otorgamiento de estímulos, bajo el procedimiento ya descrito, al personal del departamento eléctrico.

Una ventaja que permitió la elaboración del mapa de riesgos, es contar con un inventario de fotografías que permiten construir cápsulas informativas para analizar, en la reuniones SIMAPRO, malos hábitos de trabajo del personal, se diseñaran trípticos informativos y se imprimirán carteles que se pegaran en los pizarrones de aviso de fábrica.

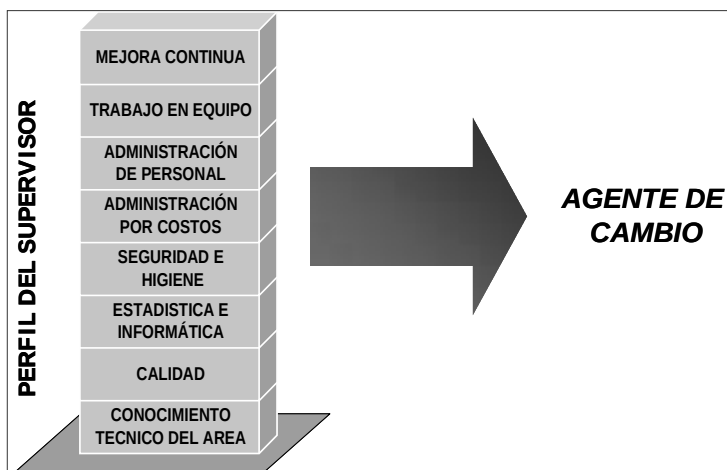
b. El nuevo perfil del Supervisor

Hay una frase que refleja el grado de fragmentación del trabajo que se alcanzo en los ingenios, “a mi solo díganme cuanto hay que producir”, afirmación frecuente entre los jefes de turno, y que indica que los aspectos de seguridad, comunicación y conservación de las buenas condiciones de las instalaciones no son su prioridad. En particular su desvinculación con la seguridad dio como resultado que frecuentemente no se enterara de accidentes que ocurrían en su área de trabajo. Así al estar ausente, dentro de la cadena de mando, el manejo de la seguridad, la empresa no cuenta con los ojos vigilantes que le garanticen el monitoreo de los objetivos relacionados con la disminución de accidentes y riesgos de trabajo en el piso de producción.

Si al supervisor se le preguntara si le preocupa la seguridad, de los trabajadores que están bajo su mando, la respuesta sería si, lo que contrasta con la realidad por que antes de iniciar el programa de mejoramiento de la calidad de vida, era frecuente que sus trabajadores no usaran casco, los zapatos que portaban no eran los de seguridad, que trabajaran en alturas sin arnés de seguridad y al reparar o echar andar equipo de proceso no le dieran importancia al hecho de que este contara con guardas de seguridad.

Cuando se les cuestionaba por que permitían que sucedieran estas anomalías, respondían era por las urgencias y presiones por alcanzar resultados. En cambio cuando se cuestionaba al trabajador sobre estas malas practicas su respuesta es que la empresa no le daba oportunamente el equipo de seguridad, el que, además, en su opinión es de mala calidad.

Gráfico 5



Como se nota, finalmente nadie era responsable de que la calidad de vida fuera un rasgo distintivo de la empresa, de ahí que la decisión fuera regresarle al jefe de turno tareas que deberían haber sido siempre suyas, para ello en el perfil de desempeño diseñado para el jefe de turno incluye como la responsabilidad de la seguridad y calidad de vida.

Con relación a los temas vinculados con la calidad de vida se programaron dos iniciativas de trabajo:

Primera línea, a los jefes de turno se les responsabilizó del manejo de equipo de seguridad de sus trabajadores y se aplicaron medidas complementarias que se describen a continuación:

- La distribución del equipo no es tarea de relaciones industriales, mientras que la adquisición de equipo de seguridad con calidad certificada es responsabilidad del área Calidad-SIMAPRO.
- Se estableció un día para la distribución del equipo de seguridad, con ello el jefe está obligado a programar la reposición semanal del equipo de seguridad de sus trabajadores.
- Se visitaron las áreas en recorridos aleatorios, se hicieron tomas fotográficas y se aplicaron encuestas sobre el uso del equipo de seguridad.

Los principales resultados de esta iniciativa son:

- El personal solicita su equipo al supervisor, y ahora también reconoce la calidad del equipo.
- Al llevarse un registro de a quien se le entregó y en qué fecha, se ha podido hacer un análisis sobre desviaciones posibles en el uso del equipo de seguridad. El objetivo de la medición es erradicar dos malos hábitos del trabajador, el primero es el de pedir materiales con mucha frecuencia para contar con repuestos cuando los precise. El segundo tiene que ver con el hecho de que el trabajador solicita todo tipo de equipo disponible aun cuando la naturaleza de su trabajo no lo requiera.

Las Principales resistencias a las medidas tomadas fueron:

- El supervisor al inicio enviaba al trabajador a solicitar equipo de seguridad, cuando se exigía justificar el pedido respondían que la carga de trabajo del proceso no le dejaba tiempo para hacerse cargo de esta justificación.
- Solicitaban equipo cualquier día, afirmaban que las diferencias existentes entre los puestos de trabajo, no permitían programar las solicitudes.
- Pedían cantidades por encima del número de personas a su cargo, afirmaban que no querían enfrentar el enojo de los trabajadores en caso de que la empresa decidiera dejar de adquirir equipo de seguridad.

Se les informó que la nueva forma de administrar el equipo de seguridad, era una política institucional, fue entendido de manera paulatina que no había forma de evadirla.

La segunda línea fue la capacitación de los supervisores en los temas “Las Funciones del Supervisor”, “Aspectos Básicos de la Seguridad e Higiene en la Empresa”, “Trabajo en equipo” y “La negociación Eficaz” siendo los principales contenidos:

Los principales resultados de la capacitación, que permiten evaluar un avance inicial son:

- a) Los supervisores establecieron compromisos de coordinación entre ellos para eliminar riesgos de trabajo en sus áreas.

- b) En las reuniones SIMAPRO los supervisores iniciaron la difusión de lo aprendido sobre el tema de negociación.
- c) Los supervisores convirtieron lo que aprendieron en sus cursos de seguridad e higiene en contenidos de sus pláticas en las reuniones SIMAPRO.

Tabla 2

CAPACITACIÓN DE LOS SUPERVISORES

Funciones del SUPERVISOR
Objetivo: Al terminar el curso el participante conocerá herramientas para lograr un mejor desempeño Contenido: El supervisor y las relaciones humanas; Aspectos administrativos y legales; Condiciones de trabajo; Comunicación; Liderazgo; Trabajo en equipo
Aspectos Básicos de Seguridad e Higiene
Objetivo: Sensibilizar al participante en el conocimiento de los aspectos nodales de la seguridad e higiene y con ello podrá contribuir a la prevención de los riesgos y accidentes de trabajo. Contenido: Fundamentos legales de la seguridad; Definición de accidentes de trabajo, enfermedad de trabajo, seguridad e higiene; Causas básicas de los riesgos de trabajo; Consecuencias de los riesgos de trabajo; Prevención de los riesgos de trabajo; Medidas preventivas
La negociación eficaz
Objetivo: Al finalizar el supervisor deberá contar con las herramientas básicas para que mediante la negociación aprenda a regular tensiones con sus trabajadores y entre supervisores. Trabajo en equipo Objetivo: Que el participante valore la importancia de trabajar en equipo y cuente con elementos básicos para practicar nuevas formas de coordinación y comunicación en su área. Contenido: Introducción; Comportamiento individual en el trabajo; Estilos de comportamiento Gris; Comportamiento grupal en el Trabajo; Grupo Vs. Equipo

También fue importante asegurarse que los obreros cumplieran con su deber de portar el equipo de protección individual, así como usar herramientas y equipo de proceso en condiciones seguras.

Lograr estos propósitos básicos no es fácil, pues tienen atrás una rutina que pertenece a la etapa, en donde la empresa y sus trabajadores todo lo convertían en motivo de confrontación:

- Lo que hace en seguridad la empresa es su obligación y siempre esta por abajo de nuestras expectativas, por tal motivo no es relevante en mi esquema de valoración. Es común que piensen “la obligación es que la empresa me de equipo de seguridad, si lo uso bien o mal, no esta dentro de mis preocupaciones”.
- Eliminar la convicción generalizada, “para que cambio mis hábitos de trabajo ahora, siempre he trabajado así y siempre se obtienen los resultados que quiere la empresa”. Para los trabajadores es fácil contestar que olvidaron el casco, o que no usan arnés de seguridad por que nadie sabe donde están guardados.
- La actitud de considerar no importante las condiciones de seguridad o higiene al momento de hacer las tareas. Es común que al preguntárseles sobre la postura correcta de carga de objetos pasados, el trabajador joven no considere importante usar faja para tener una postura de carga correcta. “Como siempre lo hemos hecho igual, no consideramos el acto de cargar inadecuadamente como un riesgo potencial de trabajo”.

Para acabar con estas creencias se iniciaron tres grandes acciones, el levantamiento de encuestas sobre las causas que originaban el no uso del equipo de seguridad. Cabe aclarar, que antes de levantarlas, la empresa se aseguro de que todo el personal dispusiera del equipo de seguridad básico, casco, guantes, overol y zapatos de seguridad.

Un ejemplo de las razones manifestadas por los trabajadores sobre el uso de este equipo, lo refleja los datos de la encuesta levantada en diciembre del 2004

Tabla 3
DATOS ENCUESTAS 2004

PERSONAL SIN OVEROL	
ME LO ESTAN ARREGLANDO	1
ME LO ESTAN LAVANDO	3
LOS TENGO EN CASA	5
LO TIENE GUARDADO	1
NO ME GUSTA USARLO	1
ME DA CALOR TRAERLO	1
NO ME HAN DADO	3
LE ESTORBA	1
<u>TOTAL</u>	<u>16</u>
PERSONAL SIN CASCO	
LO DEJE EN OTRO DEPARTAMENTO	2
LO TIENGO GUARDADO EN EL CAJON	13
ME DUELE LA CABEZA	4
ME SALEN GRANOS	1
LO DEJE EN LA CASA	1
SE ME OLVIDO	3
NO ME HAN DADO	8
NO ME GUSTA USARLO	1
ME LO ROBARON CON TODO Y RELOJ	1
ME LO ROBARON	2
SE ME PERDIO	1
NUNCA LO HE TRAIIDO	1
NO TENGO	3
NO TENGO TAFILETE	1
<u>TOTAL</u>	<u>42</u>
PERSONAL SIN ZAPATOS DE SEGURIDAD	
NO TIENE DONDE GUARDARLO	1
PORQUE TODAVIA NOSE ME ACABAN ESTOS 3	
LOS TENGO EN CASA	6
LE CALA EL ZAPATO	1
NO ME HAN DADO	1
<u>TOTAL</u>	<u>12</u>

Complementariamente a las encuestas, se tomaron de de manera programada fotografías en las diferentes áreas, captándose prácticas inseguras de trabajo, como laborar en las alturas sin arnés de seguridad, soldar sin careta, y las condiciones de limpieza y orden en las áreas de trabajo. Con toda la información levantada se armaron y se arman diapositivas que se presentan en las reuniones SIMAPRO y se pegan en los pizarrones de aviso, con preguntas alusivas sobre lo acertado de estas actitudes y prácticas de trabajo.

Por ejemplo en el caso del uso del casco, los zapatos y el overol de trabajo, se encuentran causas inverosímiles que no alcanzan a justificar los malos hábitos de seguridad, por ejemplo las hay tales como “no estoy acostumbrado”, “me salen granos”, “lo tengo guardado”, “lo están lavando”. El analizar en las reuniones SIMAPRO, reuniones estas respuestas y las fotografías de actos inseguros, ha permitido avanzar en el propósito de que los trabajadores reconozcan los esfuerzos de la empresa para cuidar su integridad física.

La estrategia de información incluye además tres campañas, declaradas permanentes, que son la “La seguridad es responsabilidad de todos”, “Mantengamos limpias las áreas de trabajo”, y “Buenas practicas de manufactura”. Para cada una de estas campañas se elaboro un tríptico y se repartió a cada uno de los trabajadores. La información contenida en los trípticos también fue comentada en las reuniones SIMAPRO, con ello se busca darle al trabajador una nueva perspectiva que modificara su cultura de trabajo. Por ejemplo en la información correspondiente a la seguridad, se informaba al trabajador sobre el numero de accidentes, se indicaba el costo económico pagado a la seguridad social, y se explicaba que si disminuyéramos los accidentes, se liberarían recursos que podrían ser utilizados en eventos de capacitación, en la adquisición de mejor equipo de seguridad y en la programación de estímulos para los trabajadores de las con mejores resultados.

Así las dos vertientes de información generada buscaba por un lado que los trabajadores entendieran la importancia de los esfuerzos y compromisos de la empresa por mejorar la seguridad; y por el otro que cambiaran su actitud frente la seguridad.

c. La investigación de accidentes

La eliminación de accidentes y riesgos de trabajo tienen como apoyo la investigación de sus causas, las que una vez identificadas permitiría programar acciones correctivas para eliminarlas. Para contar con esta información se diseño un instrumento para la investigación de accidentes, con el se busca concluir como influyen en los accidentes aspectos como la experiencia del trabajador, las condiciones materiales del equipo y área de trabajo, la capacitación, e uso del equipo de seguridad y los actos inseguros del trabajador.

Una breve descripción de las áreas del instrumento pondrá en claro el tipo de información que arroja y sus utilidad.

1. En la sección de datos generales del accidente de trabajo, no se registran solo aspectos administrativos, se pregunta también sobre aspectos como la antigüedad del trabajador en la categoría ocupacional donde ocurrió el accidente, para saber que tanto los accidentes se relacionan con falta de experiencia, o la no disponibilidad de información básica en el lugar de trabajo, entre otros aspectos.
2. Se registra que jefe de turno esta a cargo del área, y cuanto tiempo después de que ocurrió el accidente se entero del mismo. Con ello se busca evitar que siga sucediendo la insana practica de que los supervisores se enteran del accidente veinticuatro horas después de ocurrido.

Hay dos secciones que buscan identificar detalladamente la causa del accidente, tomándose en cuenta el status de los mecanismos de seguridad del equipo, se evalúa la información y señalamientos en el área de trabajo; y se investiga si el trabajador tiene costumbre de relacionadas con el consumo de alcohol, así como conocimientos básicos en aspectos esenciales como postura correcta de carga; se investiga su conocimiento de las instrucciones de trabajo, y si estaba capacitado para realizar la tarea entre otros aspectos.

3. Se registra fotográficamente que parte del cuerpo es la afectada y que tipo de daño recibió, Esta información se traslada a diapositivas y se usa como ejemplo, en reuniones

SIMAPRO y se pega en pizarrones de aviso, la intención es el trabajador reflexione, y cambie su actitud, sobre lo importante que es evitar condiciones riesgosas de trabajo.

4. Con toda esta información, en la sección cuarta se establecen los correctivos que tienen que aplicarse para evitar que vuelva a repetirse este tipo de accidentes. Para la aplicación de los correctivos deja constancia de quienes serán los encargados de ejecutarlos.

Con la información de la investigación de accidentes se genera información para las reuniones de SIMAPRO y las juntas departamentales entre primer y segundo nivel de decisión de la empresa, además de que se informa a los trabajadores de los correctivos que paulatinamente mejoran las condiciones de trabajo.

d. Los proveedores del equipo de seguridad.

Dos malas prácticas afectaban la imagen de la empresa con los trabajadores, siempre entregaba fuera de tiempo el equipo de seguridad y siempre era evaluado como de mala calidad. Esta situación reforzaba la imagen que el trabajador tenía de la empresa, “nunca hace lo que es su obligación”, “compra barato por que no le interesa la seguridad”, “la empresa solo le interesan sus resultados, no su personal”.

Esta forma de ver como ahorro la adquisición tardía del equipo de seguridad de bajo costo pero de mala calidad, no solo incrementaban el enojo del trabajador y al mismo tiempo se convirtió en un gran obstáculo para la implantación del SIMAPRO, al grado de que al segundo año de su operación, los supervisores se negaban a participar y la asistencia de los trabajadores no llegaba al 40%, y los pocos que iban pedían reiteradamente el equipo de seguridad.

Para acabar con este foco de tensión se tomó la decisión de invertir los recursos económicos necesarios. Además de que se modificó en enfoque de cómo determinar que equipo de seguridad requerían los diferentes puestos de trabajo, para cumplir con estas decisiones se efectuaron las siguientes acciones:

1. Para remediar este enfoque equivocado en la determinación de los requerimientos del equipo de seguridad, se lo primero que se hizo fue iniciara un inventario de información en donde se relaciona puesto de trabajo contra equipo de seguridad, lo que hasta la fecha ha llevado a utilizar 10 tipos de guantes, cuatro tipos de calzado, y cuatro tipos de mascarilla. Pese a esto se considera que aun se esta a la mitad de lograr realmente dotar al trabajador del equipo que su puesto requiere.

Esta acción mejoro la imagen de la empresa, y permitió que realmente SIMAPRO fuera un espacio para compartir información de temas diversos, entre ella la relacionada con la seguridad.

2. Para la selección de la calidad del equipo se solicito a los proveedores que su producto cumpliera la NOM correspondiente, y se estableció un canal de comunicación y compromiso, para evaluar si el equipo adquirido cumplía con lo prometido, en cuanto a duración y protección. Por ejemplo al proveedor de calzado se le han enviado zapatos que se han descosido y despegado antes de lo que se había programado; este proveedor mando recomendaciones de cuidado, las cuales se hicieron del conocimiento del trabajador, y sugirió nuevos modelos para futuras compras, que incluyen refuerzos de costura y nuevos tipos de suela.

Además se negocian con los proveedores las fechas de entrega, siempre se pacta por lo menos 15 días antes de inicio de los periodos de zafra y reparación, para estar en posibilidad de entregar el equipo al trabajador el primer día de labor.

Sobre estas condiciones de adquisición se informa al trabajador, quien al recibir su equipo también se les da, en caso de ser necesario, hoja con instrucciones sobre el cuidado del equipo, y se establece con ellos los compromisos de duración y reposición de su equipo si este se deteriora prematuramente.

Por ejemplo al momento de solicitar reposición de calzado, ya saben que si le extrajeron el casquillo de seguridad, se les cobrara su reposición. Que se les cobre la reposición ayuda a eliminar pretextos como que por falta de costumbre y por incomodidad se extrae el casquillo de protección.

También se solicita que al reponer guantes u cualquier parte de su equipo de seguridad, tienen que entregar el que esta deteriorado, pues otra costumbre arraigada, era que solicitaban equipo y cuando el mismo les era entregado lo guardaban para cuando no había, o bien lo vendían.

Para reafirmar su compromiso con nuevos hábitos que ayuden a una mejor administración del equipo de seguridad en cada entrega el trabajador debe firmar una carta compromiso en donde se establece derechos y sanciones cuando de equipo de seguridad se trata.

e. Las normas institucionales de acceso a contratistas.

Hay una regla de oro para las instituciones que indica que cuando se quiere que los cambios sean un referente de comportamiento, más allá de los individuos que las instalaron, se requiere documentarlos en normas que sirvan para informar sobre como deben suceder los acontecimientos y establecer que consecuencias sucederán si no se cumplen.

En particular en la empresa se han redactado dos normas que tienen como objetivo informar el como hacer o ejecutar acciones específicas y establece las sanciones a que se harán acreedores. Una de estas normas se refiere al uso del uniforme de trabajo y otra al equipamiento de seguridad que deben cumplir los contratistas para trabajar en las instalaciones de la empresa. Y actualmente esta en proceso de redacción la norma de uso de equipo de seguridad en planta.

La norma de uso de uniforme busca lograr que el personal adquiera la rutina de usar ropa acorde al trabajo, esto no es solo problema de forma, es de fondo cuando se relaciona la ropa de trabajo tal y como se establece en la norma:

- La playera del uniforme no tiene botones ni cierre, para evitar riesgo de contaminación del producto y para evitar que el trabajador pueda atorarse en maquinaria o equipo.
- Se establece que el casco y zapatos de seguridad son obligatorios, el objetivo es evitar dedos pies lesionados por machucones o cabezas abiertas por golpearse con tubería, maquinaria y equipo.
- Se considera como parte del uniforme de trabajo el no portar cadenas, anillos y pulseras, para evitar que se pueda atorar piernas, manos o cuerpo en maquinaria y equipo.

Cuando el trabajador no cumple con el uso del uniforme sabe que la consecuencia será la suspensión, en su aplicación inicial los trabajadores consideraban un exceso la sanción y argumentaban que la empresa solo buscaba dañarlos, si embargo a través de la información que se ha compartido con ellos, se han dado cuenta que los beneficiarios del cumplimiento de esta norma son ellos.

En el caso de la norma de entrada de contratistas se evalúo como importante aplicarla, no solo para tener un mejor control sobre lo que entra y sale del la empresa, sino para evitar conflictos con el personal de la empresa, a quien se le exige use del uniforme, mantenga limpia la fabrica y sus instalaciones, y se cuestiona sobre la mala costumbre de retirar guardas de protección y no volverlas a colocar.

Estos malos hábitos encontraban una justificación, “por que yo si uso uniforme y equipo de seguridad, cosa que no se le pide a los trabajadores que traen los contratistas”. Una respuesta con la que buscaban evitar sus responsabilidades de limpieza y orden, ” los contratistas dejan guardas tiradas y deshechos en donde trabajan y no les dicen nada”; “son los contratistas los que dejan sucios baños y comedor, y ni quien les diga nada”. Para evitar que estas respuestas fueran un mal pretexto a rutinas erradas de trabajo se estableció en la norma de contratistas, que establece entre otros aspectos:

- Que su personal de manera obligada debe usar y cumplir las reglas de seguridad del ingenio.
- Que deben dejar limpias y despejadas las áreas donde trabajan.
- Que se harán cargo de manera rotatoria de la limpieza de baños y comedor.

La forma de administrar la aplicación del reglamento con los contratistas, es convocarlos a una junta semanal en la cual se analizan sus incumplimientos al reglamento, y se establece los compromisos de limpieza de baños y comedor, así como los correctivos a los incumplimientos detectados.

Como se menciono al inicio de este apartado la finalidad de las normas es establecer los criterios de administración de los cambios buscados para evitar que los estilos personales o las actitudes individuales se traduzcan en resultados dispersos y contradictorios.

II. Empresa dos

1. La seguridad y la higiene en el Ingenio

En la empresa siempre ha existido preocupación por mejorar la seguridad y la higiene, pero hay factores que han evitado que se avance en tal propósito, uno de ellos es el lo complicada que resulta la relación laboral, otro es la falta de conocimientos y habilidades del personal de mando medio para administrar la seguridad de sus personal, pero la empresa evalúa que obstáculo mas importante so los malos hábitos y desinterés del personal con su seguridad.

Lo que determino que la empresa rompiera el estancamiento que guardaban la gestión de la seguridad y salud del trabajador, fue el accidente de consecuencias fatales que ocurrió dentro de las instalaciones en el 2000, que entre otras consecuencias ocasiono que el Instituto Mexicano del Seguro Social la calificara con grado ocho en sus escala de siniestralidad.

Tal acontecimiento no solo significó un desembolso económico adicional, también dio lugar a que la autoridad laboral, la Secretaria de Trabajo y Previsión Social exigiera a la empresa un programa de acciones correctivas para evitara que se volviera a presentar accidentes de consecuencias fatales. Los directivos de la empresa decidieron invertir en capacitación, equipo y corrección de riesgos de trabajo en planta y equipo

El programa de que se diseño por la empresa comprendía su acreditación como empresa segura por la Secretaria de trabajo y Previsión Social, la utilización del SIMAPRO como vehículo para

difundir información relacionada con la seguridad y la higiene, la organización de la semana de seguridad, y la incorporación de nuevas funciones y responsabilidades a mandos medios y Comisión Mixta Única.

2. La certificación de la empresa en el programa de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (STyPS).

En el año 2001, la empresa inicia las gestiones para incorporarse al programa de autogestión, (de la seguridad e higiene), el cual exige desde sus arranque la participación del sindicato, los trabajadores y la empresa. El punto de partida dentro de este programa fue la elaboración de un inventario, sobre el estado que guardaba la seguridad y la higiene en la empresa; en el que se incluían además ya posibles acciones correctivas. Una vez cubierta esta primera actividad la empresa firmo un convenio, el 28 de enero del 2002, con la STyPS, y con ello se formalizo el ingreso de la empresa al programa Empresa Segura.

La revisión exhaustiva que se hizo de la actividades y las áreas desde el punto de vista de la seguridad y la higiene, llevo a que los directivos de la empresa concluyeran que gran parte los riesgos de trabajo y por tanto de los accidentes de trabajo se originan por la forma en que operan los ingenios azucareros, el cual se resume de la siguiente manera, seis meses del año funciona la fabrica produciendo azúcar y otros seis meses se emplean para desarmarla, reparar el equipo y hacer modificaciones programadas. A este proceso de funcionar, desarmar, armar y funcionar, también se le suma el hecho de que un gran número de trabajadores cambian de puestos de trabajo; así en la etapa de funcionamiento, (zafra) son operadores de equipo e incluso ayudantes generales; y en reparación, (rearmado-armado son mecánicos de primera), con la desventaja d que no siempre cuentan con los conocimientos y habilidades para hacer actividades de reparación de calidad.

De esta forma tan peculiar en que se comportan el proceso y los trabajadores nacen problemas que se convierten en riesgos de trabajo, en reparación para desarmar equipos y trasladarlos, o bien para hacer modificaciones programadas se quitan barandales; se quitan guardas; o se modifican pasillos. Sin embargo todo lo que se quita o modifica no siempre regresa a su estado original, de ahí que sea el propio proceso de trabajo es el que se encarga de alimentar la creación de riesgo de trabajo.

Lo que llama la atención es ni siquiera el trabajador, que es el que corre los riesgos de trabajo en la zafra se preocupa por prevenirlos, lo que se debe en gran medida por un lado a su costumbre de no valorarlos como riesgos para su integridad personal. y por la otra a su forma de concebir la posibilidad del cambio, que puede resumirse en sus propias palabras de la siguiente manera, “siempre lo e hecho igual”, “soy el único que se sube hasta halla arriba sin arnés, yo no le tengo miedo a las alturas”.

Pero los malos hábitos no son exclusivos del trabajador, también son del supervisor, la falta de orden y la aparición de riesgos de trabajo el los genera en ultima instancia, pues no entiende la necesidad de dejar en orden las instalaciones y la maquinaria y el equipo es una forma de eliminar riesgos de trabajo a su personal.

El inventario permitió a la empresa identificar todas sus deficiencias en cuanto a medios para controlar posibles accidentes que tuvieran su origen en las características de su proceso, por ejemplo se cuantifico de manera exacta la falta de extinguidotes e hidrantes para controlar incendios, también destaco por su importancia la contabilización de todos los faltantes que se detectaron en cuanto a señalización de tuberías.

Una vez concluido el diagnostico, la empresa procedió a organizar los trabajos de restauración de barandales, compostura de escaleras y pasillos, y la reposición de guardas de seguridad. Finalmente la auditoria con la que se acreditaba que la empresa cumplía la primer etapa del proceso “Empresa Segura”, se realizo en marzo del 2003, la evaluación indico que el nivel de cumplimiento era de 98%, lo que con creces superaba el 92% exigido por la STyPS.

Este logro de la empresa se en sus programa de reuniones de SIMAPRO, ahí el trabajador sindicalizado fue informado y se le solicito su cooperación para mantener las acciones correctivas realizadas. Al supervisor y personal administrativo se le comunico oficialmente mediante una carta del administrador. Ahora a distancia se evalúa que la empresa no hizo lo suficiente en cuanto a difusión, se concluye que no se planeo un conjunto de actividades que le permitiera aprovechar el momento motivacional que se vivía, pues no es fácil lograra que el trabajador y el supervisor rebasen sus obligaciones técnicas y se involucren en programas que demanda sus capacidad de comunicarse y trabajar en equipo.

3. La cultura de trabajo y la seguridad del trabajador.

En la empresa se considera que para eliminar riesgos y accidentes de trabajo es necesario desarrollar la capacidad de comunicación de sus supervisores y cambiara los valores que norman la conducta de los trabajadores. A la empresa le es apremiante que los trabajadores entiendan y valoren los esfuerzos que se hacen por mejorar instalaciones y ambiente de trabajo. Esta necesidad de cambio no solo se refiere al trabajador individual, incluye también al sindicato. Un ejemplo que demuestra por que debe cambiar el sindicato es la distribución del equipo de seguridad, generalmente una vez que se concluyo este proceso viene y afirma que no se le da equipo de seguridad a los trabajadores, postura que mantiene como verdadera pese a que se le muestran los listados firmados de recepción

En cambio al sindicato se le olvida que los trabajadores tienen hábitos que van en contra de la seguridad, en el caso del equipo lo pierden lo venden, lo regalan, o simplemente se les olvida en casa, pero eso no lo valoran; para ellos la obligación es que cuando un trabajador no trae equipo de seguridad, la empresa debe dárselo, no importa si cometió alguna de las malas practicas mencionadas. Se les olvida que la obligación del trabajador es cuidarlo y ponérselo.

Cambiar la cultura de trabajo es un gran reto, la empresa evalúa, en enero del 2005, que se han perdido mas del 50% de las acciones correctivas que la STyPS audito en el 2003, esto quiere decir que después del éxito del 2003, trabajadores y jefes no asimilaron e interiorizaron la necesidad de que lo que habían ganado había que conservarlo, los avances perdidos pone de manifiesto que su mentalidad de trabajo solo valoran como importante buscar resultados vinculados al cumplimiento de tiempos de trabajo programados y a los recursos económicos que se les asignan, pero no toman en cuenta que no existe justificante alguno que explique por que se volvió a cortar barandales sin que se repararan, o bien se quitaron guardas y no se volvieron a colocar en sus lugar.

Otro ejemplo de lo que es batallar con la cultura lo constituye el consumo de cascos de seguridad, antes del 2002 se compraban se semestralmente hasta trescientos cascos, esto significaba que el trabajador recibía un casco nuevos sin que el que tenia cumpliera su periodo de vida útil. Frente a este desmesurado consumo se tomo la decisión de comprar una remesa de 400 cascos, en el segundo semestre del 2002, se distribuyeron y se estableció la regla para su reposición, en ella se indica que el trabajador que no recibiría otro casco hasta que el mimo cumpliera sus periodo de vida útil, o bien solo se haría su reposición si se demostraba que el mismo ya no cumplía con su función de proteger al trabajador; además dentro de la regla se estableció que nadie iba a entrar al ingenio si no portaba su casco.

La entrega de uniformes de trabajo también a resultado una medida complicada, en el 2002 se toma la decisión de dotar al trabajador de ropa de trabajo, el objetivo era disminuir los riesgos de accidentes relacionados con la portación de anillos, botones, mangas largas, factores que pueden ocasionar que el obrero pueda atorarse y ser jalado por bandas de motores, maquinas centrifugas, e incluso contaminar el producto.

Por los motivos expuestos la empresa decidió dar a cada trabajador tres camisas y tres pantalones de trabajo, al principio el trabajador recibió con gusto la medida, pero su mentalidad de que la empresa no hace nada si no recibe algo a cambio dio origen a que entre ellos se afirmara que la ropa que se les había dado no servía, otra opinión que circulaba es que el uniforme de los empleados era diferente y de mejor calidad, estas creencias llevaron a actitudes que dieron como resultado que solo el 70% del personal obrero usara el uniforme, frente a esta actitud se decidió que al inicio de la zafra 2004, la empresa establecía la regla de que personal que no se presentara a laborar con el uniforme no se le permitiría el acceso a la planta. El cambio de actitud fue notorio, el primer día en los tres turnos solo se presentaron 10 trabajadores que no traían el uniforme, los que vivían en la colonia se les permitió ir a cambiarse y regresara trabajar, a los trabajadores que vivían retirados del ingenio se les permitió entrar, pero se les comunico que si no traían el uniforme el día siguiente no se les iba permitir trabajar.

4. Trabajadores y Supervisores en la gestión de la seguridad.

La empresa busco mejorara la seguridad en el trabajo a partir de incorporar al directivo de segundo nivel jerárquico a un diplomado de seguridad, el grupo lo integraron el superintendente general de fabrica, el de electricidad, la encargada de relaciones industriales y el administrador del SIMAPRO, el objetivo era que este personal tuvieran una noción amplia de lo que es la seguridad. Los contenidos del diplomado fueron evaluados como importantes y relacionados con lo que estaba haciendo la empresa para mejorar la seguridad e higiene, por tal motivo se decidió que los supervisores mas tomaran los contenidos del diplomado, la empresa tomo esta decisión por que considero que era necesario que este tipo de personal contara con herramientas para investigar las causas de los accidentes y para tomar decisiones que llevaran a la eliminación de la causa del accidente.

Uno de los objetivos de que los supervisores tuvieran estos conocimientos, es la erradicación de accidentes ficticios. Por ejemplo en 2002, en la empresa se registraron 46 accidentes, gran parte de ellos se registraron en bodegas, y se tiene casi la seguridad de que muchos de ellos eran inexistentes, y lo jefes no se dieron cuenta del engaño. Por eso era importante que supieran como reconocer cuando un accidente era real y cuando sucedía en la fábrica, es decir se trataba de no admitir accidentes ficticios, o que sucedieran en el campo de fútbol, en la casa del trabajador, o en otros lugares donde se conviven. La habilidad de identificar causa de accidentes se complemento con un curso de primeros auxilios, que tenía por objetivo enseñarles a manejar a los accidentados en la fábrica.

El comportamiento de los accidentes presento una paradoja, en 2003 los accidentes fueron 23, que comparados con los 46 del 2002, representaban una disminución del 50%, sin embargo la causa no fue atribuible a lo que la empresa estaba haciendo de capacitación. La disminución se debió a que no hubo azúcar en bodega, el principal lugar donde se accidenta el trabajador. Para el 2004 los accidentes se incrementaron en cinco por lo que llegaron a 28, cantidad que esperamos baje en virtud de los trabajo y capacitación que se ha estado haciendo.

Para estar en posibilidades de que la inversión en seguridad de los frutos esperados, se decidió diseñara un instrumento para investigar las causas de los accidentes; el instrumento nos permite registrar las causas, y también se impulsa un hecho que antes era poco común, el jefe de

turno firma el documento anteriormente evadía su responsabilidad y era sistemática su negativa a firmar alguna responsiva vinculada al accidente de trabajo.

El instrumento que se utiliza en la investigación de accidentes, forma parte de los materiales que reviso la STPS. La información que genera este instrumento, ha permitido que en las reuniones SIMAPRO se comente con el trabajador, que si no usa su equipo de seguridad le pueden sufrir accidentes como los documentados.

De la información que se deriva de la investigación de accidentes, la empresa identifico que una manera de prevenirlos es que trabajadores lean los procedimientos de calidad, en ellos hay infamación sobre sus actividades que les ayudarían a evitar riesgos de trabajo; este recursos es muy útil sobre todo cuando se trata de trabajadores nuevos, quienes serian menos propensos a sufrir un accidente de trabajo si antes de iniciar sus labores revisaran las instrucciones de trabajo.

La empresa también ha impulsado una nueva practica orientada a disminuir los accidentes de trabajo, consiste en la obligación de los encargados de seguridad de hacer recorridos por la planta, durante los cuales se les recuerda los trabajadores que ejerzan su derecho a solicitar equipo de seguridad, incluso saben que tienen el derecho aparara la actividad si la misma implica un riesgo de trabajo, se les indica, “ustedes no tienen de hacerlo si existen condiciones que pueda ocasionar daño a su salud”, para reforzar esta visión de la seguridad la empresa, decidió la existencia de personal ajeno al área de trabajo que tiene la facultad de interrumpir acciones de trabajo si evalúa que se trata de una actividad riesgosa para el personal. Frente a este cúmulo de modificaciones hay trabajadores que aun consideran que su obligación respecto a sus seguridad es portar el casco.

En la empresa se considera como un recurso importante la posibilidad de parar actividades riesgosas, sin embargo por la forma en como se ha usado, este mecanismo, esta puesto a revisión, pues se dan situaciones en donde una persona con esta facultad llega y para una actividad, pero en los minutos siguientes llegue otro mando medio la misma facultad y ordene que se reinicie, lo que ha dado lugar a conflictos que afectan al resultado del trabajo, al trabajador y la comunicación entre el personal.

Un recurso más que la empresa pondrá a disposición de mandos medio y trabajadores es el manual de seguridad, en donde se establecen procedimientos para trabajo en alturas, para uso y localización de los espacios confinados, para el uso de equipo de seguridad en situaciones y lugares específicos. Esta información ayudara a resolver la preocupación de la empresa de asegurarse que el trabajador conoce cuando y que equipo de seguridad usar.

Nuestro principal conducto para difundir el manual, entre los trabajadores serán las reuniones de SIMAPRO y la semana de la calidad, en principio el manual se concibe como un documento que no se integra a la documentación ISO, lo que no significa que se interfieran como normas, por el contrario los responsables de ambos programas se han puesto de acuerdo y evalúan la manera de cómo los dos sistemas se apoyan. El manual de seguridad expresa en sus contenidos que la seguridad es una de apoyar a las buenas practicas de manufactura, es decir el manual de seguridad ayuda a cumplir con lo criterios establecidos en el sistema de calidad. La aplicación sin interferencias de estas dos normatividades permitirá que los trabajadores identifiquen al manual de seguridad como un componente más del sistema de calidad.

Este manual nos resolverá también nuestro añejo problema de la empresa con los contratistas, quienes ahora si tendrán reglas claras para trabajar dentro del ingenio, se les notifica con tiempo sobre las condiciones que tienen que cumplir, y de no cumplirlas se les aplicara de manera rigurosa lo establecido en el manual, de no hacerlo así, la empresa recibirá reclamos de los trabajadores, de por que si a los contratistas se les permite hacer lo que quieren, y en cambio a ellos se les exige cumplir los requisitos establecidos en dicho manual.

5. La semana de la seguridad un recurso para promover el cambio de actitud.

En del ingenio también se organiza la semana de seguridad, práctica que tiene ya ocho años, en los seis primeros se ha llevado a cabo sin problemas, sin embargo en los últimos dos, la fecha de su inicio se determina por el nivel de inquietud que los trabajadores guardan respecto al tema de las utilidades. De manera resumida cabe decir que en los últimos tres años los trabajadores han tenido marcado interés por que la empresa les otorgue el reparto de utilidades, derecho establecido en la legislación laboral, sin embargo la empresa ha manifestado que de acuerdo a su situación financiera nos esta en condiciones de otorgarlas, pese a esta argumentación los trabajadores exigen el cumplimiento de sus derecho. Este estira y afloja ha dado como resultado que toda iniciativa de cambio, incluidas las de seguridad, sean observada con desconfianza y como una forma más en que la empresa pretende dañar los intereses de los trabajadores.

Así al inicio del periodo de reparación, (en el mes de julio), en la primer semana de este periodo, se evalúa el ambiente laboral y en base a ello se decide en que fecha es recomendable llevar a cabo la semana de seguridad. Una vez determinada la fecha, se informa a los trabajadores de los contenidos, los que no solo abarcan aspectos referidos al equipo de seguridad, se han incorporado temas que tienen que ver con la salud individual de los trabajadores y con aspectos de su superación como personas.

La semana de seguridad no es costosa, y si reporta múltiples beneficios, en el 2004 demandando una inversión de ochenta mil pesos 80,000.00 pesos, que es barato si se observan los impactos en las actitudes de los trabajadores, quienes han comenzado a valorar el significado que tienen los accidentes para la calidad su calidad de vida.

Los ejemplos que se manejan en la semana, realmente han sido tomados en cuenta por los asistentes, sobre todo por que se les presentan testimonios en donde ellos pueden comprobar, lo complicada que se vuelve la vida cuando un accidente deja secuelas físicas, esta conciencia que se ha ido despertando poco a poco se traduce, cada vez mas, en una mayor exigencia de equipo de seguridad y mejor supervisión de sus jefes.

6. La comisión mixta única en la gestión de la seguridad en el centro de trabajo.

En la empresa como todos era práctica común que la Comisión Mixta Única se encargara de administrar el equipo de seguridad, lo que genero una serie de malos hábitos en la distribución de dicho equipo, el cual no se distribuía de acuerdo a los trabajadores que lo necesitara, sino en base a las relaciones de amiguismo y compadrazgo. Es necesario aclarar que esta práctica se daba por que la empresa tampoco hacia nada por evitarla.

Para comenzar a cambiar estas prácticas, la empresa opto por recuperar el control de la distribución del equipo más costoso y también de aquel que tiene mayor como son el casco, los zapatos, y lentes de seguridad, a la Comisión solo se le dejo el manejo de los guantes. Adicionalmente la empresa aplica un control mas rigurosos respecto a la distribución del equipo, a través de un reporte mensual, en donde se registra que equipo se ha distribuido y quien lo tiene, así evitamos el riesgo de dar y dar sin control; este control junto con la regla de que el trabajador puede recibir equipo nuevo durante el periodo de zafra o reparación, solo si entrega el que ya termino su vida útil o esta dañado, con esta regla sencilla ha disminuido la petición de equipo nuevo, bajo pretextos como, “se me olvido”, “ se me perdió”, o “usted para que los quiere, ni modo que se los vaya a terminar todos”.

Dentro de las acciones que en este momento esta evaluando la administración de la empresa, para completar su esquema de gestión de la seguridad l ingenio, es la de un medico a la empresa, su papel seria fundamental para elaborar historiales clínicos individuales, dar cursos de primeros auxilios a trabajadores y jefes de turno, además de que permitiría y la programación de revisiones exhaustivas en las áreas para prevenir los riesgos de trabajo.

7. Los retos de seguridad en el futuro en la empresa.

En la empresa sabemos que aun falta mucho por avanzar y construir en materia de seguridad, sobre todo por que en gran medida esta depende de que cumplamos nuestras metas de concientizar al trabajador, de trasladar al supervisor la gestión de la seguridad de sus trabajadores y de que se logre una nueva cultura de trabajo, en la búsqueda de estos objetivos la empresa se propone las siguientes metas y acciones de trabajo:

- Abatir el numero de condiciones inseguras
- Rediseñar donde sea necesario los barandales, sobre todo en aquellas partes de la fabrica donde sacamos partes del equipo en la reparación, y volverlos movibles, para que poderlos quitar y poner cuando se necesario
- Seguir combinado la capacitación especifica de seguridad, con aspectos de actitudes e inteligencia emocional, para avanzar en el objetivo de cambiar la cultura de seguridad.
- Diseñar un conjunto de actividades para involucrar a la familia de l trabajador en las actividades de seguridad, la empresa tiene la convicción de que la familia puede influir en que el jefe de familia, el trabajador, cuide su seguridad.
- Aprovechar los nuevos servicios que tiene el IMSS, como el PREVEN-IMSS, para que aplique de la exámenes que apoyen la salud del trabajador, por ejemplo la detección de la diabetes, hipertensión, y enseñe al trabajador los riesgos del sobrepeso.
- Lograr la incorporación del medico de empresa y comenzar a elaborar historiales médicos del personal de nuevo ingreso.

III. Empresa tres

1. Introducción

El grupo industrial, al que pertenece la empresa, tiene como parte de su estrategia de negocios la propiedad y operación de dos ingenios azucareros, a los cuales ha trasladado su enfoque de negocio, en el caso particular de la producción de azúcar plantea la combinación de tres grandes iniciativas la automatización de los procesos; la normalización y certificación de sus procesos productivos y administrativos bajo parámetro internacionales; y la formación permanente de sus recursos humanos.

En la empresa estudiada, las etapas de su modernización se plasmó en su plan estratégico redactado en el año 2000, en el cual se plantea que se incorporarán programas como el ISO 9000, las Buenas Prácticas de Manufactura y se aplicarán normas como la NOM-120-SSA!-1994

Además se han aplicado intensivos programa de capacitación de todo el personal, por ejemplo se ha programado la capacitación del supervisor a partir del enfoque de competencia laboral; se han desarrollado esquemas de capacitación para el trabajador a partir del concepto de multihabilidades, y se ha comenzado a romper con practicas y creencias que han frenado el cambio en la industria azucarera.

Por ejemplo han hecho la capacitación en zafra dentro de la jornada de trabajo, cuando otros ingenios han frenado la formación de

sus recursos humanos, porque el sindicato se niega a sea fuera de la jornada de trabajo, bajo el argumento de que la legislación laboral establece que la formación debe ser dentro de la jornada laboral. O incluso ha iniciado una serie de estudios sobre afectación de la salud del trabajador en aspectos auditivos, mientras que en otros ingenios se considera que hacerlos seria abrir la puerta para que numerosos trabajadores se declararan “sordos”, y por tanto reclamaran pensiones por invalidez parcial.

2. Estrategia de modernización

Una primera evaluación de los avances que se tienen en el trayecto de cambio planeado es que actualmente en los ingenios se ha completado el 50% de la automatización, lo que ha sido gracias a la incorporación de equipos de alta tecnología, y en los aspectos organizacionales ha conseguido la certificación de la norma ISO 9001, ha incorporado las buenas prácticas de manufactura a partir de la aplicación de la norma NOM-120-SSA1-1994, y van muy adelantados en la certificación que otorga la SEMARNAP, que la acreditara como industria limpia.

Dentro de esta estrategia los aspectos de seguridad industrial, accidentes de trabajo y calidad de vida de todo el personal ocupan un lugar prioritario, pues la política y filosofía del grupo considera que sin ellos no seria posible sustentar los programas y objetivos de calidad que se requieren para competir ventajosamente en el año 2008 cuando el precio del azúcar ya no sea regulado por el estado y quede abierto a las fuerzas del mercado que emanaran de la aplicación del tratado de libre comercio para América del Norte al producto azúcar.

Se pueden distinguir dos acciones básicas que han sido importantes para concretar las mejoras programadas en las instalaciones fabriles, incluidas las relacionadas con la seguridad e higiene. Una fue el establecimiento de un programa de buenas prácticas manufactureras que realmente consolida a la limpieza, el orden y la seguridad como una característica de los ingenios.

La segunda fue la aplicación local de las modificaciones al contrato ley acordadas en el 2002, a nivel nacional, que permiten a los trabajadores ascender al puestos de mayor exigencia técnica y mejor salario, aun cuando escalafonariamente no tengan derecho. La reforma al contrato ley estipula que el trabajador podrá ocupar un puesto distinto al que tienen derecho siempre y cuando demuestre que cuenta con los conocimientos y habilidades que exigen el puesto al cual aspira.

En particular cabe mencionar a que el enfoque de formación en el cual se ha invertido es aquel en que el trabajador pueda desarrollar competencias relacionadas con el manejo integral de conocimientos y habilidades que están interrelacionadas con la parte del proceso que controlan, y al que aspiran ascender, y que incluyen aspectos relacionados con la producción, la calidad, la seguridad, la limpieza, el mantenimiento y la ecología.

En la estrategia de la empresa el personal multihabilidad esta encaminada a favorecer el mejoramiento de los índices de productividad, sobre todo si tomamos en cuenta que una forma de favorecerla es mantener el máximo del tiempo el equipo en operación; además el respetar la calidad e inocuidad solicitada por el cliente, elimina perdidas por trechazo de producto; y cuidar el medio ambiente evita costos derivados de la aplicación de normatividad federal de protección ecológica.

El entendimiento de los programas por parte de cada participante, así como su sensibilidad y disposición a comprometerse con ellos, es mencionado como un factor primordial para el logro de los objetivos, por lo que en general se ha involucrado al sindicato y en particular a cada trabajador, dándose una estrategia personalizada de información, visitándose trabajador por trabajador para informarle sobre los cambios que están sufriendo los procesos en que interviene, y se entera de cual será el programa de formación en que participará.

Tabla 4

DEFINICIÓN DE CONTENIDOS PARA LA MULTIHABILIDAD

Definición de contenidos para la Multihabilidad
Producción: Se refiere a identificar los equipos principales en los procesos, así como sus parámetros de operación a controlar, además se deberán incluir los equipos auxiliares (motores, bombas, válvulas, etc.) de los cuáles depende la operación de estos. Debe identificar los principales insumos del proceso en cuestión, controlando su consumo. Calidad: Cada proceso tiene establecidos parámetros conforme al plan de calidad, los que deben estar definidos y entendidos por cada persona que interviene en el proceso, quien tiene como responsabilidad el control del proceso, además de identificar, mediante registros, cualquier desviación e identificar acciones correctivas. Mantenimiento: Cada proceso, y el equipo principal y auxiliar que interviene, debe tener identificado sus rutinas de mantenimiento y la frecuencia con que deberán ser ejecutadas. Cada operario deberá contar con el conocimiento para realizarlas (lubricación, engrasado, purga, limpieza, etc.) así como el conocimiento de los principales componentes del equipo a su cargo para describir correctamente la falla, cuando tenga que solicitar alguna reparación que ponga en peligro la continuidad del proceso. Seguridad: En cada proceso se deberán identificar los equipos y accesorios de seguridad que requieran, tanto equipos como personas que los operan, con el fin de prevenir accidentes. Limpieza En cada proceso deberán existir las condiciones de limpieza y sanidad que garanticen que no habrá puntos en los que pueda contaminarse el producto en alguna parte del proceso, asegurando un producto inocuo. Ecología: Cada proceso que interviene en la elaboración de azúcar debe ser totalmente inofensivos para el medio ambiente evitando derrames o focos de contaminación. Para esto el trabajador deberán identificar en su proceso cualquier desviación o situación que provoque contaminación al medio ambiente

3. La seguridad y su gestión

La prevención de los accidentes y la eliminación de los riesgos de trabajo ha sido una preocupación sistemática, y se ha desarrollado una estrategia compuesta por tres programas, la aplicación de la NOM 120-SSA1-1994, un estudio sobre riesgos hipo acústicos y la capacitación del personal de la empresa en aspectos relacionados con la salud y sus cuidados dentro del proceso.

La aplicación de la NOM 120-SSA1-1994 estuvo ligada a un doble propósito, el manejo del producto en condiciones de inocuidad y la disminución de los riesgos y accidentes de trabajo. La norma mencionada se convirtió en un *check list* de 200 puntos que comprende todas las áreas de la empresa, en particular se establece que la aplicación de este instrumento acarrea los siguientes beneficios para la salud del trabajador.

Importancia de la higiene y sanidad

Las prácticas de higiene y sanidad, proporcionan beneficios tanto a los fabricantes, como al consumidor en general.

La calidad y la vida del producto, se incrementa.

Se reducen los riesgos en la salud del consumidor.

Disminuyen los accidentes en planta y aumenta la moral de los trabajadores.

Dentro del programa se establecieron niveles de responsabilidad y alcances de control así como registros para evaluar y mantener el control de los procesos.

La lista de chequeo se aplica cada semana de zafra, se grafican y se mide la eficiencia, y se programan acciones correctivas para mejorar el nivel de cumplimiento de la norma. Cuando el nivel de eficiencia no es del 90% y aumentan las acciones correctivas se hace la evaluación de las causas de las desviaciones y se programan soluciones de fondo.

La calificación que semana a semana se otorga a los departamentos se hace mediante un comité de buenas practicas de manufactura, que esta integrado por los superintendentes y el promotor de seguridad industrial quienes visitan las áreas y aplican el chek list, información que entregan al encargado del programa que es el encargado de otorgar la evaluación final a las áreas

Para mantener en buen nivel de operación de la norma se involucra a todo el personal, desde el gerente general hasta el último de los trabajadores. Operar la norma dejó como experiencia que tratar de sensibilizar al trabajador no solo con publicaciones, como los trípticos, que es un recurso que aporta resultados limitados, sobre todo por que los trabajadores no están acostumbrados a leer y se presentan casos de trabajadores que no saben leer. En los dos casos casi siempre los trípticos acaban como basura en la planta.

El monitoreo de las buenas practica de manufactura no se interrumpe en la reparación, etapa en la cual se le da mantenimiento mayor a la planta y no hay producción de azúcar, en esta etapa se aplica cada quince días; vale la pena mencionar que el chek list que se aplica es diferente al de zafra, pero su objetivo es el mismo la limpieza, el orden, la inocuidad y la seguridad de los trabajadores y personal de mando.

Para el funcionamiento de esta estrategia se han invertido cuantiosos recursos en la remodelación de las áreas de trabajo, la razón es que áreas renovadas facilitan el cumplimiento de los objetivos de inocuidad y seguridad.



Un componente imprescindible para el éxito de este programa es la actitud del trabajador, para propiciar un cambio de actitud se ha privilegiado la comunicación y sensibilización de los obreros, en esta materia lo que ha funcionado muy bien son las reuniones colectivas y la información persona a persona, durante la aplicación de estos dos ámbitos de comunicación, se hace necesario hacer sentir al trabajador que se esta creando un compromiso, debe registrarse su asistencia y debe firmar, y siempre hay que recordarle los compromisos que están implícitos en dicha acción.

Prevención de daños hipoacusicos.

La producción de azúcar es un proceso sumamente ruidoso, y aun sin datos que permitieran corroborarlo los testimonios dan cuenta de que los ingenios en general son una fuente importante de producción de individuos con diferentes grados de sordera, lo que finalmente es una forma de afectar la población de la región, frente a esta conclusión se decidió hacer un estudio para saber la magnitud del problema e identificar posibles soluciones al mismo.

El estudio que se aplicó para investigar dicho problema tuvo tres justificantes, el primero fue que en el reconocimiento sensorial de la empresa, se notó que se generaba un alto nivel de ruido y que los trabajadores no usan el equipo de protección auditiva.

El segundo justificante era la intención fue efectuar audiometrías en una cámara sonomortiguada, y estudiar la asociación en aquellos trabajadores que tienen mayor tiempo de exposición y antigüedad y observar en que forma el ruido los ha impactado, produciendo hipoacusia bilateral o corticopatía bilateral por trauma acústico agudo o crónico.

El tercer justificante fue dar cumplimiento a PROFEPA, sobre la base de auditoría ambiental, y a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social sobre la norma 011-2001, en materia de ruido.

Los datos recopilados durante el levantamiento de las audiometrías, que se aplicaron a 190 trabajadores, indicaron lo que puede ser calificado como daño medio, la antesala del daño mayor, el cual se da después de que el individuo a laborado once zafra continuas, también se constató que a mayor experiencia acumulada mayor es el riesgo de daño auditivo, sobre todo si el trabajador ya rebasa los cuarenta años. Los datos citados llevaron a la empresa a decidir la implantación del programa de conservación de la audición tal y como lo exige UNAM norma de la STPYS.

En la empresa se aprovecha el examen de audiometría para ir construyendo el historial médico de cada uno de los trabajadores, en la sesión donde se aplica la audiometría se levantan datos sobre la edad, presión, columna, y otros datos que interesan a la empresa.

Para atenuar los efectos del ruido se tomaron tres medidas, se hizo obligatorio el uso de tapones auditivos, se recomendó la rotación de los trabajadores entre áreas de trabajo para atenuar los tiempos de exposición y se difundió la información del programa de conservación de la audición.

La experiencia que se ganó, dio a la empresa la capacidad para efectuar año con año estudios sobre efectos del ruido, calor, soldadura y otros factores, con esta información se está en posibilidad de evaluar como avanzamos en materia de salud y medio ambiente de trabajo, y en consecuencia programar acciones correctivas y preventivas.

Esta gran capacidad de gestionar casi de manera autónoma todo un sistema de monitoreo de la salud del personal, permite que ya no preocuparse por los accidentes de trabajo sino por la eliminación de fuentes de riesgo; esta capacidad se deriva de la gran atención que el corporativo ha dedicado a la inversión en salud, que por cierto en la mayor parte de los ingenios del país no existe, por que no se valora esta área con la misma prioridad de atención que los aspectos técnicos de producto y proceso.

4. Cambios en la Gestión

En el desarrollo del punto 6.4 del Sistema de Gestión de la Calidad, referido al mejoramiento del ambiente de trabajo, hace coincidir a seguridad industrial, buenas prácticas de manufactura y ecología, quienes son los encargados de dinamizar desde la alta dirección hasta la comisión mixta única, para que calidad de producto, la inocuidad y la seguridad del personal caminen en una misma dirección,

Una pieza clave en todo lo referido a la seguridad son los supervisores o jefes de turno, en la empresa no solo se encargan de garantizar que el proceso rinda técnicamente lo esperado, saben ahora que ellos son en gran medida responsables de la seguridad de sus trabajadores.

Los jefes de turno ahora de manera paralela a sus metas de productividad deben asegurar que las maniobras de trabajo se ejecuten con seguridad; sin embargo, la responsabilidad no recae únicamente en el jefe sino que paulatinamente se esta construyendo la idea de corresponsabilidad entre jefes de turno y sus trabajadores.

Durante todo el proceso se ha involucrado a la alta dirección que ha facilitado que se cuente con el equipo de seguridad necesario tanto en cantidad como en calidad, además de no escatimar recursos para que los trabajadores reciban una capacitación amplia en aspectos técnicos y en aquellos vinculados con su seguridad dentro del proceso..

Un flujo de comunicación que ayuda a destrabar muchos problemas y afina día con día la relación empresa trabajador, es el que se da entre el responsable del punto 6.4 del Sistema de Gestión de la Calidad “Ambiente de trabajo”, el promotor de Seguridad Industrial y la Comisión Mixta Única de trabajadores de la empresa, que en interrelación con los superintendentes y jefes de turno, ponen en práctica los aspectos de seguridad, higiene y calidad de vida, de todos los trabajadores.

A la Comisión Mixta Única la consideramos una instancia de gestión importante pues con su colaboración se identifican y corrigen actos y condiciones inseguras de trabajo, su convivencia directa con el trabajador le permite evaluar el clima laboral y a partir de ello proponer actividades que permitan un buen ambiente de trabajo. La comisión además participa en las juntas bimensuales para sugerir como mejorar los aspectos de seguridad y la comunicación empresa - trabajador. .

5. Papel del trabajador

Se ha observado la importancia de la participación de los trabajadores en la implementación del SGC por lo que es primordial que cada trabajador conozca el programa y se identifique con las acciones que en específico le corresponden.

Vista la participación del trabajador en aspectos relacionados con su seguridad y salud, son los responsables de solicitar y usar los equipos de protección personal, capacitarse en el adecuado uso de equipos y maquinaria así como participar y colaborar en el mantenimiento de la infraestructura así como de su higiene personal. Pero su responsabilidad no se limita a hacer efectivos los derechos que a convenido con la empresa, también es responsable de identificar y proponer correctivos a actos y condiciones inseguras, así como al cuidado del entorno ecológico, esto va poco a poco creando una nueva cultura de trabajo en donde la exigencia y la responsabilidad crean un ambiente adecuado de trabajo.

Aunque se avanza conforme a lo previsto en los últimos cuatro años, aun faltan retos por encarar, uno de ellos es el ausentismo, la empresa preocupada por su alto índice ha promovido acciones personalizadas para disminuir estos, entre las que se encuentran el involucramiento de la familia por medio de una carta dirigida al trabajador, la cual es entregada directamente en su domicilio, de modo que la familia sabe que hay un problema de asistencia al centro de trabajo, complementariamente se platica directamente con los trabajadores faltistas y se les invita a participar en cursos de capacitación, donde se le muestra la problemática que generan las faltas al trabajo, esta secuencia de medidas busca crear una actitud comprensiva que lo llevaria a modificar su conducta.

Impactos de los Programas en Aspectos relacionados con la Seguridad y la Higiene.

Como resultado de la aplicación de los diversos programas se ha observado disminución de índices y costos negativos para la empresa. Una muestra de ello es la baja que año con año se ha registrado en la prima que se paga de riesgos de trabajo al IMSS.

Se observa la disminución del índice de ausentismo el cual paso de 15.7 para e 1999 a 11.7, nivel que aun es preocupante para la meta de la empresa que es cero ausentismo. También es relevante la baja de accidentes en zafra ya que en 2001 se presentaron 63 y para 2003 sólo ocurrieron 9.

Como un resultado cualitativo importante hay que mencionar que ahora la comisión mixta única trabaja con un enfoque preventivo cien por ciento, y a que sus tareas de control y supervisión ya no se limitan al equipo de seguridad, sino que abarcan los de carácter ecológico, en donde por cierto han resultado excelentes promotores del cuidado de l medio ambiente.

Aún queda por resolver el reto que significan las áreas de mayor riesgo que son la Bodega de azúcar, Calderas y el Batey, en donde una de las causales de accidente es el desconocimiento del puesto de trabajo y falta de experiencia entre los operarios, esto debido a que en estas áreas de trabajo aun hay una fuerte rotación del personal.

Conclusiones

Los casos estudiados nos permiten plantear las siguientes conclusiones:

1. El principal obstáculo para el mejoramiento de las condiciones de seguridad e higiene depende en gran medida de la transformación de la cultura de trabajó.
2. la ubicación geográfica de ingenios, la mayor parte de ellos esta ubicado en zonas semi-urbanas, ocasiona que estén lejos de servicios de consultoría y capacitación de calidad, lo que en gran medida retarda y dificulta la formación de su personal.
3. la disminución de los accidentes y riesgos de trabajo requiere de la combinación de tres factores, la aplicación de nuevas normas que ayuden a regular la nueva conducta del trabajador y supervisor; de estudios que ayuden a determinar de manera mas exacta los requerimientos de equipo de seguridad; y de transformar la relación laboral con del sindicato.
4. La correcta operación de nuevos esquemas que eliminen riesgos y accidentes de trabajo requieren para su funcionamiento que el supervisor se haga cargo de la seguridad de su personal.
5. Empresa y sindicato deben negociar acuerdos que permitan mejorar la comunicación empresa trabajador, lo que impactaría enormemente la actitud del trabajador respecto a la seguridad y productividad.