

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

Andrés Hernández

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 a 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 por ejemplo, el uniforme de trabajo, sólo recientemente se empieza a exigir.

Este desinterés era el resultado de la situación de mercado de las empresas a finales de los años ochenta cuando se efectuó la privatización de la industria azucarera, período en que éstas tenían un mercado asegurado, abocándose entonces a 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 van a estar exigiendo”. Lo que sucedía con el uniforme se repetía con otros recursos materiales que tienen que ver con la seguridad; basta mirar cómo se efectuaba la adquisición y distribución del equipo de seguridad. El primer obstáculo era que se

adquiría sólo siguiendo el criterio del precio, la calidad no importaba, y su distribución era tan a destiempo que el trabajador lo 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 se refiere 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 aún 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 a los servicios médicos de la seguridad social.

Completa este cuadro de malos hábitos y prácticas en el manejo de los accidentes y riesgos de trabajo, el hecho de que el personal de mando medio no está capacitado para evaluar, manejar y eliminar causas 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 sería 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, se verá 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 sólo afectan a la seguridad sino también a la modernización de este tipo de empresas.

De cada uno de ellos se puede 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 su estrategia de modernización, la cual tiene como primer gran logro, la obtención, en el año 2001, de la certificación del ISO 9000 versión 2000.

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 Prácticas 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 sí 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 estudio se compone de dos secciones: en la primera se narra brevemente sobre los principales rasgos de la estrategia de modernización de la empresa y de qué 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 pone el acento en las iniciativas que lo integran, se enfatiza en los impactos que se ha 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 año 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% más caro que el ofertado en el mercado mundial. Frente a estos retos, la empresa

Gráfico 1
Cadena de Valor



determinó incorporar un grupo de iniciativas de innovación que le den capacidad de respuesta a en aspectos como costos, calidad, inocuidad y sanidad.

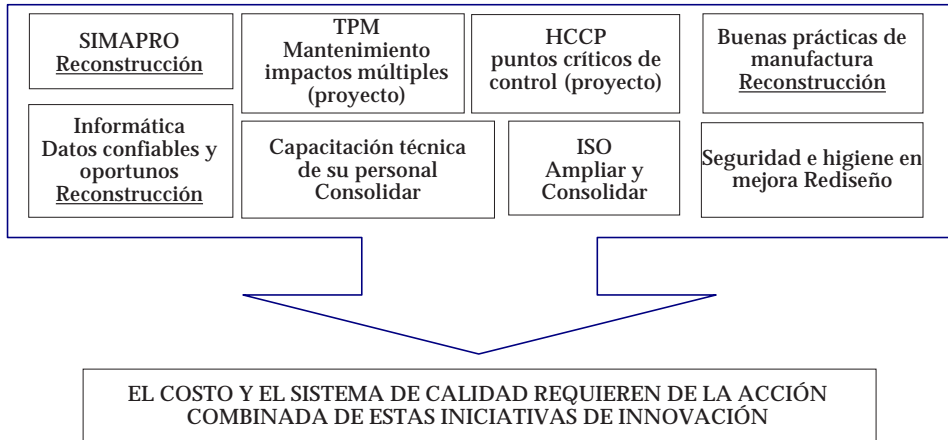
El contexto presente y futuro llevó a la empresa a determinar que su cadena de valor debería incluir tres grandes componentes.

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 llevó a concluir que invertir en sólo 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 Prácticas de Manufactura, a mejorar 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.

Los resultados obtenidos en el período 2000 a 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 manu-

Gráfico 2
Mapa de Iniciativas



factura; y la capacitación del personal en tópicos relacionados con la seguridad e higiene.

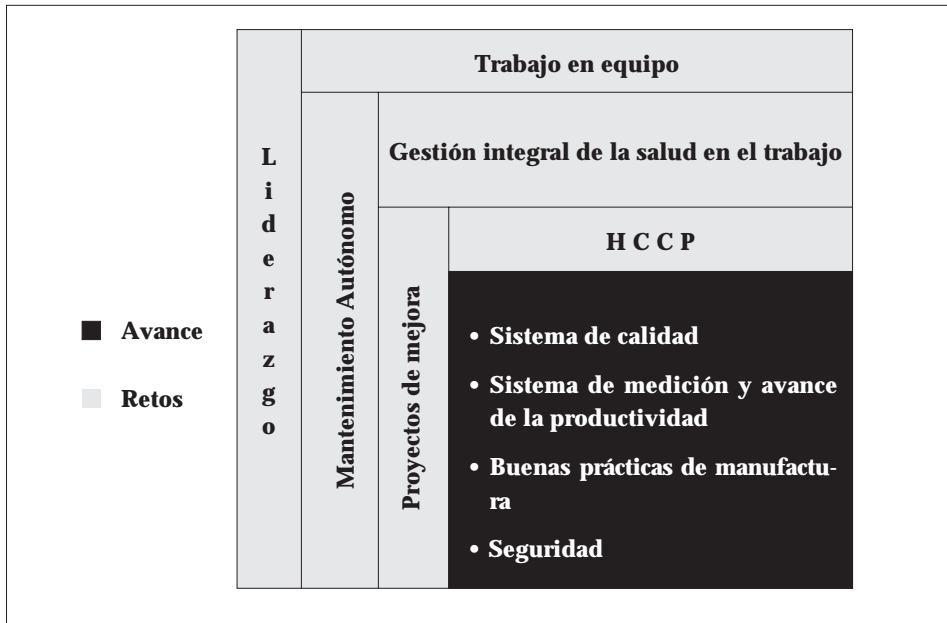
Si bien los avances, en general, permitieron a la empresa un mejor posicionamiento en el mercado, una evaluación interna mostró que aún se está lejos de alcanzar los resultados buscados. El gráfico 3 muestra las áreas del perfil competitivo donde la empresa registra avances significativos y cuáles se presentan como retos por resolver.

El gráfico señala 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 sólo se deriva de los faltantes, presentados como retos, sino que al mismo tiempo es un reflejo de las debilidades organizacionales en materia de toma de decisiones en su segundo y su tercer nivel de jerarquía.

La primera 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

Gráfico 3
Áreas del perfil competitivo



es de tipo estructural, que es la inexistencia de un *staff*, promotor y dinamizador del cambio, con conocimientos y habilidades necesarios, vinculado directamente a la gerencia; y la tercera 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, se destaca la necesidad de que la organización logre concretar la práctica de Trabajo en Equipo, en sus tres niveles de decisión; es decir, sólo en la medida en 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, como una condición para que los niveles de productividad sigan incrementándose. En la tabla 1 se pone manifiesto la relación de la seguridad e higiene con las iniciativas de mejora de la empresa.

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 más lo formal que la evolución; la preocupación es cumplir con los procedimientos y metas del ISO; disminuir, a como dé lugar, los accidentes; hacer reuniones

Tabla 1

Relación de la seguridad e higiene con las iniciativas de mejora de la empresa

Iniciativa	Cómo apoya la iniciativa la salud ocupacional	Cómo apoya el mejoramiento de la salud la estrategia de cambio
ISO 9000/BPM/HCCP	Instrucciones claras de trabajo ayuda a 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 cómo 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 corrijan 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 a 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 necesidad 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.

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, se encuentran entre las empresas más antiguas de la rama de producción de alimentos; su vida laboral se rige por un contrato-ley que aplica a todos los ingenios del país. En aquél 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 está facultada para promover acciones de capacitación, campañas diversas e impulsar mecanismos de estímulo económico o material, que permitan un comportamiento positivo de la productividad, la 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 a esta tendencia, de ahí que cuando se revisó el plan estratégico de cambio, elaborado en 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 8; 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 inadecuados; y el uso de equipo de seguridad no era una preocupación para los 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 eso sólo 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 machucan o queman la mano para que se les den días de incapacidad” Jefes de turno.

“En una reunión SIMAPRO, se preguntó 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” Encargado 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 sólo da la oportunidad de bajar un punto por año en la escala de calificación, se planteó 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, eran, en parte, resultado de la fragmentación a que estaba sometida la gestión de la seguridad: por una parte, el supervisor y el trabajador no le concedían importancia y asumían que era responsabilidad de relaciones industriales; y por la otra, el encargado de relaciones industriales sólo atendía los aspectos administrativos, como registrar a los trabajadores en el IMSS, llevar el control de incapacidades y repartir equipos 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, tanto 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.

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

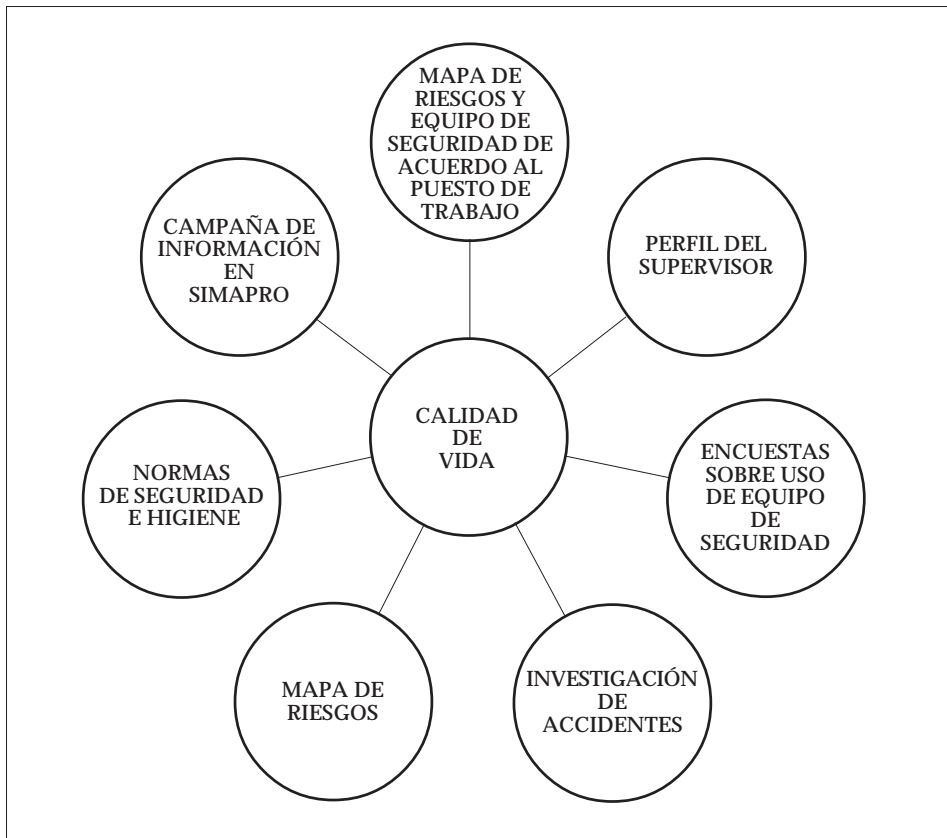
Para tener un referente exacto de cómo se avanza en la corrección de condiciones materiales de trabajo inseguras, se programó levantar un mapa de riesgos que ayudara a registrarlas y corregirlas.

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 de identificar, de manera precisa, en dónde hay riesgos derivados de la electricidad, del vapor, de las altas temperaturas, del almacenamiento de combustibles, y del almacenamiento y uso de productos químicos. Con esta información se programarían tareas de señalización y se procedería a organizar una brigada especializada en la atención de contingencias como incendio o derrames de productos químicos.

Para el segundo nivel de información, se hizo el levantamiento de faltantes en lo que tiene que ver el estado que guardan las condiciones materiales de la infraestructura, barandales, pasillos, escaleras, techos, iluminación, pisos, rampas, entre otros aspectos.

Gráfico 4
Mapa de riesgos y equipo



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 éstos es la eliminación de condiciones inseguras. Para ello, con la información de segundo nivel se dimensionaría el volumen de trabajos correctivos y se programaría su ejecución.

Mediante un acuerdo de la administración general, la superintendencia de fábrica y el departamento de calidad, se establecería un piso mínimo mensual de correcciones a realizar por departamento. En este nivel de cumplimiento los jefes de turno del área no tendrían estímulo alguno, las acciones de reparación extra a este mínimo, son las que le 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 programará 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 las reuniones SIMAPRO, malos hábitos de trabajo del personal, se diseñarán trípticos informativos y se imprimirán carteles que se pegarán en los pizarrones de aviso de la fábrica.

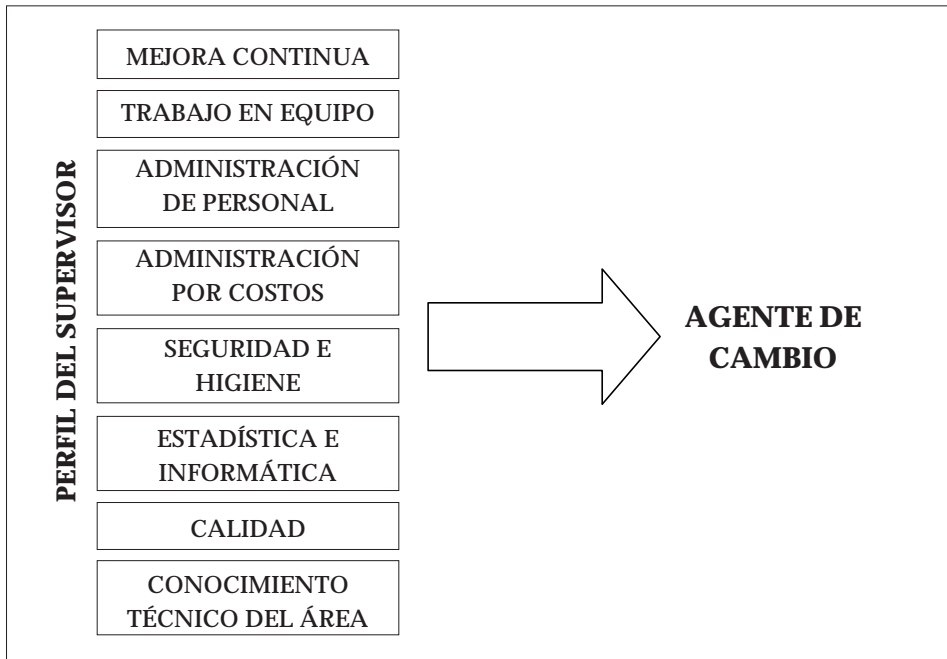
4.2 El nuevo perfil del supervisor

Hay una frase que refleja el grado de fragmentación del trabajo que se alcanzó en los ingenios: *“a mí sólo díganme cuánto 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 sí, lo que contrasta con la realidad porque 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 a andar el equipo de proceso, no le dieran importancia al hecho de que éste contara con guardas de seguridad.

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

Gráfico 5
Perfil del supervisor



Como se observa, 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, el perfil de desempeño diseñado para el jefe de turno incluye 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 del 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 del 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 quién 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 respondía 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, que no había forma de evadirla; esto fue entendido de manera paulatina.

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 sus 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 cerciorarse de que los obreros cumplieran con su deber de portar el equipo de protección individual, así como de 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 la empresa con relación a la seguridad, es su obligación, y siempre está por debajo de nuestras expectativas, por tal motivo no es relevante en mi esquema de valoración. Es común que se piense “la obligación es que la empresa me dé equipo de seguridad, si lo uso bien o mal, no está dentro de mis preocupaciones”.

- Eliminar la convicción generalizada: “para qué 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 porque nadie sabe dónde 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 pesados, 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:

- Levantamiento de encuestas sobre las causas que originaban el no uso del equipo de seguridad. Cabe aclarar, que antes de levantarlas, la empresa se aseguró 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 de 2004.

- Complementariamente a las encuestas, se tomaron 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 estas respuestas y las fotografías de actos inseguros en las reuniones SIMAPRO, 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 seguridad es responsabilidad de todos”, “Mantengamos limpias las áreas de trabajo”, y “Buenas prácticas de manufactura”. Para cada una de estas campañas se elaboró 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

Tabla 3
Datos encuestas 2004

PERSONAL SIN OVEROL	
ME LO ESTÁN ARREGLANDO	1
ME LO ESTÁN LAVANDO	3
LOS TENGO EN CASA	5
LO TENGO GUARDADO	1
NO ME GUSTA USARLO	1
ME DA CALOR TRAERLO	1
NO ME HAN DADO	3
ME ESTORBA	1
TOTAL	16
PERSONAL SIN CASCO	
LO DEJÉ EN OTRO DEPARTAMENTO	2
LO TENGO GUARDADO EN EL CAJÓN	13
ME DUELE LA CABEZA	4
ME SALEN GRANOS	1
LO DEJÉ EN LA CASA	1
SE ME OLVIDÓ	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 PERDIÓ	1
NUNCA LO HE TRAÍDO	1
NO TENGO	3
NO TENGO TAFILETE	1
TOTAL	42
PERSONAL SIN ZAPATOS DE SEGURIDAD	
NO TENGO DÓNDE GUARDARLOS	1
PORQUE TODAVÍA NO SE ME ACABAN ÉSTOS	3
LOS TENGO EN CASA	6
ME CALA EL ZAPATO	1
NO ME HAN DADO	1
TOTAL	12

trabajador una nueva perspectiva que modifique su cultura de trabajo. Por ejemplo, en la información correspondiente a la seguridad, se comunicaba al trabajador sobre el número de accidentes, se indicaba el costo económico pagado a la seguridad social, y se explicaba que si se disminuyeran 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 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 a la seguridad.

4.3 *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 diseñó un instrumento para la investigación de accidentes; con él se busca concluir cómo influyen en los accidentes, aspectos como la experiencia del trabajador, las condiciones materiales del equipo y área de trabajo, la capacitación, el 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 su utilidad.

1. En la sección de datos generales del accidente de trabajo, no se registran sólo aspectos administrativos, se pregunta también sobre aspectos como la antigüedad del trabajador en la categoría ocupacional donde ocurrió el accidente para saber qué 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 qué jefe de turno está a cargo del área, y cuánto tiempo después de que ocurrió el accidente se enteró del mismo. Con ello se busca evitar que siga sucediendo la insana práctica 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 estatus 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 costumbres 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 qué parte del cuerpo es la afectada y qué 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 que el trabajador reflexione, y cambie su actitud, y alertar 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 se deja constancia de quiénes 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.

4.4 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 porque no le interesa la seguridad”, “a la empresa sólo 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 sólo incrementaba el enojo del trabajador sino que 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 el enfoque de cómo determinar qué 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 lo primero que se hizo fue iniciar un inventario de información en donde se relaciona puesto de trabajo con equipo de seguridad, lo que hasta la fecha ha llevado a utilizar diez tipos de guantes, cuatro tipos de calzado, y cuatro tipos de mascarilla. Pese a esto se considera que aún se está a la mitad de lograr realmente dotar al trabajador del equipo que su puesto requiere.

Esta acción mejoró la imagen de la empresa, y permitió que realmente SIMAPRO fuera un espacio para compartir información de temas diversos, entre ellos los relacionados con la seguridad.

2. Para la selección de la calidad del equipo se solicitó 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 mandó recomendaciones acerca del cuidado (las cuales se pusieron en 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 y siempre se pactan por lo menos quince días antes de inicio de los períodos 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 accede, en caso de ser necesario, a una hoja con instrucciones sobre el cuidado del equipo, y se establecen con él los compromisos de duración y reposición de su equipo si éste se deteriorara prematuramente.

Por ejemplo, al momento de solicitar reposición de calzado, ya saben que si le extrajeron el casquillo de seguridad, se les cobrará 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 o cualquier parte de su equipo de seguridad, tienen que entregar el que está 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 establecen derechos y sanciones cuando de equipo de seguridad se trata.

4.5 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 los instalaron, se requiere documentarlos en normas que sirvan para informar sobre cómo deben suceder los acontecimientos y establecer qué consecuencias habrá si no se cumplen.

En particular, en la empresa, se han redactado dos normas que tienen como objetivo informar el cómo 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. Actualmente está en proceso de redacción la norma de uso del equipo de seguridad en planta.

La norma de uso de uniforme busca lograr que el personal adquiriera la rutina de usar ropa acorde al trabajo, esto no es sólo 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 de 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 puedan 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 sólo buscaba dañarlos, sin embargo, a través de la información que se ha compartido con ellos, se han dado cuenta de que los beneficiarios del cumplimiento de esta norma son ellos.

En el caso de la norma de entrada de contratistas, se evaluó como importante aplicarla, no sólo para tener un mejor control sobre lo que entra y sale de la empresa, sino para evitar conflictos con el personal de la empresa, a quien se le exige el uso del uniforme, mantener limpia la fábrica 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 qué yo sí 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 quién les diga nada”. Para evitar que estas respuestas fueran un mal pretexto a rutinas erradas de trabajo, se estableció, en la norma de contratistas, entre otros aspectos:

- Que su personal de manera obligatoria 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 establecen los compromisos de limpieza de baños y comedor, así como los correctivos a los incumplimientos detectados.

Como se mencionó 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 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 su personal; pero la empresa evalúa que el obstáculo más importante son los malos hábitos y el desinterés del personal en relación con su seguridad.

Lo que determinó que la empresa rompiera el estancamiento que guardaba la gestión de la seguridad y salud del trabajador, fue el accidente de consecuencias fatales que ocurrió dentro de las instalaciones en el año 2000, que entre otras efectos ocasionó que el Instituto Mexicano del Seguro Social la calificara con grado 8 en su escala de siniestralidad.

Tal acontecimiento no sólo significó un desembolso económico adicional, también dio lugar a que la autoridad laboral, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social exigiera a la empresa un programa de acciones correctivas para evitar que se volvieran a dar 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 que se diseñó por parte de la empresa comprendía su acreditación como empresa segura por la Secretaría 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 a la 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 ya, además, posibles acciones correctivas. Una vez cubierta esta primera actividad, la empresa firmó un convenio, el 28 de enero de 2002, con la STyPS, y con ello se formalizó 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, llevó a que los directivos de la empresa concluyeran que gran parte de los riesgos de trabajo, y por tanto de los accidentes laborales, se originan por la forma en que operan los ingenios azucareros, la cual se resume de la siguiente manera: seis meses del año funciona la fábrica 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 de 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 el que se encarga de alimentar la creación de riesgo de trabajo.

Lo que llama la atención es que 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 otro, a su forma de concebir la posibilidad del cambio que puede resumirse en sus propias palabras de la siguiente manera: “siempre lo he hecho igual”, “soy el único que se sube hasta allá 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, los genera él en última instancia, pues no entiende que la necesidad de dejar en orden las instalaciones, 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 cuantificó de manera exacta la falta de extinguidores e hidrantes para controlar incendios, también se destacó por su importancia, la contabilización de todos los faltantes que se detectaron en cuanto a señalización de tuberías.

Una vez concluido el diagnóstico, 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 auditoría con la que se acreditaba que la empresa cumplía la primer etapa del proceso “Empresa Segura”, se realizó en marzo de 2003, la evaluación indicó que el nivel de cumplimiento era del 98%, lo que con creces superaba el 92% exigido por la STyPS.

Este logro de la empresa se trasladó a sus programa de reuniones de SIMAPRO, ahí el trabajador sindicalizado fue informado y se le solicitó su cooperación para mantener las acciones correctivas realizadas. Al supervisor y personal administrativo se les comunicó 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 planeó un conjunto de actividades que le permitiera aprovechar el momento motivacional que se vivía, pues no es fácil lograr que el trabajador y el supervisor rebasen sus obligaciones técnicas y se involucren en programas que demandan su 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 cambiar 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 sólo se refiere al trabajador individual, incluye también al sindicato. Un ejemplo que demuestra porqué debe cambiar el sindicato, es la distribución del equipo de seguridad; generalmente una vez que se concluyó este proceso se 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 prácticas 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 de 2005, que se ha perdido más del 50% de las acciones correctivas que la STyPS auditó en 2003; esto quiere decir que después del éxito de 2003, trabajadores y jefes no asimilaron e interiorizaron la necesidad de que lo que habían ganado había que conservarlo; los avances perdidos ponen de manifiesto que su mentalidad de trabajo sólo valora 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 qué se volvieron a cortar barandales sin que se repararan, o bien se quitaron guardas y no se volvieron a colocar en su lugar.

Otro ejemplo de lo que es batallar con esta cultura, lo constituye el consumo de cascos de seguridad: antes de 2002 se compraban semestralmente hasta trescientos cascos, esto significaba que el trabajador recibía un casco nuevo sin que el que tenía hubiera cumplido su período de vida útil. Frente a este desmesurado consumo se tomó la decisión de comprar una remesa de 400 cascos; en el segundo semestre de 2002, se distribuyeron y se estableció la regla para su reposición: en ella se indica que el trabajador no recibiría otro casco hasta que el mismo cumpliera su período de vida útil, o bien sólo se haría su reposición si se demostraba que 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 ha resultado una medida complicada, en 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, máquinas 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 era que el uniforme de los empleados era diferente y de mejor calidad; estas creencias llevaron a actitudes que dieron como resultado que sólo 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 al 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 sólo se presentaron diez trabajadores que no traían el uniforme, a los que vivían en la colonia se les permitió ir a cambiarse y regresar a trabajar, a los trabajadores que vivían retirados del ingenio se les permitió entrar, pero se les comunicó 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 buscó mejorar 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 fábrica, 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 tomaran los contenidos del diplomado; la empresa tomó esta decisión porque consideró 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 los jefes no se

dieron cuenta del engaño. Por eso era importante que supieran cómo reconocer cuando un accidente era real y cuándo 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 convive. La habilidad de identificar causa de accidentes se complementó con un curso de primeros auxilios, que tenía por objetivo enseñarles a manejar a los accidentados en la fábrica.

El comportamiento de los accidentes presentó una paradoja: en 2003 los accidentes fueron 23, que comparados con los 46 de 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 año 2004 los accidentes se incrementaron en 5 por lo que llegaron a 28, cantidad que se espera que baje en virtud de los trabajos y la capacitación que se ha estado realizando.

Para estar en posibilidades de que la inversión en seguridad dé los frutos esperados, se decidió diseñar 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 revisó la STyPS. 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 puede sufrir accidentes como los documentados.

De la información que se deriva de la investigación de accidentes, la empresa identificó que una manera de prevenirlos es que los trabajadores lean los procedimientos de calidad, en ellos hay información sobre sus actividades que les ayudarían a evitar riesgos de trabajo; este recurso es muy útil, sobre todo cuando se trata de trabajadores nuevos, quienes serían 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 práctica orientada a disminuir los accidentes de trabajo que consiste en la obligación de los encargados de seguridad de hacer recorridos por la planta, durante los cuales se les recuerda a los trabajadores que ejerzan su derecho a solicitar equipo de seguridad, incluso saben que tienen el derecho a parar la actividad si la misma implica un riesgo laboral; se les indica, “ustedes no tienen que hacerlo si existen condiciones que

puedan 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 aún consideran que su obligación respecto a su 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 cómo se ha usado, este mecanismo está puesto a revisión, pues se dan situaciones en donde una persona con esta facultad llega y detiene una actividad, pero en los minutos siguientes llegua otro mando medio con la misma facultad y ordena que se reinicie, lo que ha dado lugar a conflictos que afectan al resultado del trabajo, al trabajador y a la comunicación entre el personal.

Un recurso más que la empresa pondrá a disposición de mandos medios 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 ayudará a resolver la preocupación de la empresa de asegurarse que el trabajador conoce cuándo y qué equipo de seguridad usar.

El principal conducto para difundir el manual entre los trabajadores son 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 pueden apoyarse. El manual de seguridad expresa, en sus contenidos, que la seguridad es una forma de apoyar a las buenas prácticas 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 normativas permitirá que los trabajadores identifiquen al manual de seguridad como un componente más del sistema de calidad.

Este manual resolverá también el añejo problema de la empresa con los contratistas, quienes ahora sí 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 aplicará, de manera rigurosa, lo establecido en el manual. De no hacerlo así, la empresa recibirá reclamos de los trabajadores acerca de por qué sí 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 el 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 porque 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 está en condiciones de hacerlo; pese a esta argumentación, los trabajadores exigen el cumplimiento de sus derechos. 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 período de reparación (en el mes de julio), en la primera semana de este periodo, se evalúa el ambiente laboral y en base a ello se decide en qué 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 sólo abarcan aspectos referidos al equipo de seguridad sino que también 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 sí reporta múltiples beneficios: en 2004 demandó una inversión de 80 mil 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 su calidad de vida.

Los ejemplos que se manejan en la semana, realmente han sido tomados en cuenta por los asistentes, sobre todo porque 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 más, 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 era práctica común que la Comisión Mixta Única se encargara de administrar el equipo de seguridad, lo que generó una serie de malos hábi-

tos en la distribución de dicho equipo, el cual no se distribuía de acuerdo a los trabajadores que lo necesitaran, sino en base a las relaciones de amiguismo y compadrazgo. Es necesario aclarar que esta práctica se daba porque la empresa tampoco hacía nada por evitarla.

Para comenzar a cambiar estas prácticas, la empresa optó por recuperar el control de la distribución del equipo más costoso y también de aquél que tiene mayor uso, como son el casco, los zapatos y los lentes de seguridad; a la Comisión sólo se le dejó el manejo de los guantes. Adicionalmente, la empresa aplica un control más riguroso respecto a la distribución del equipo, a través de un reporte mensual, en donde se registra qué equipo se ha distribuido y quién lo tiene, así se evita el riesgo de dar sin control; este control, junto con la regla de que el trabajador puede recibir equipo nuevo durante el período de zafra o reparación sólo si entrega el que ya terminó su vida útil o está dañado. Con esta regla sencilla ha disminuido la petición de equipo nuevo, bajo pretextos tales como “se me olvidó”, “se me perdió”, o “usted para qué los quiere, ni modo que se los vaya a terminar todos”.

Dentro de las acciones que en este momento está evaluando la administración de la empresa para completar su esquema de gestión de la seguridad del ingenio, es la de incorporar un médico a la empresa; su papel sería fundamental para elaborar historiales clínicos individuales, dar cursos de primeros auxilios a trabajadores y jefes de turno, además de que permitiría 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 se sabe que aún falta mucho por avanzar y construir en materia de seguridad, sobre todo porque en gran medida ésta depende de que se cumplan las 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 número de condiciones inseguras.
- Rediseñar, donde sea preciso, los barandales, sobre todo en aquellos lugares de la fábrica donde se sacan partes del equipo en la reparación, y se los vuelve móviles para poderlos quitar y poner cuando sea necesario.
- Seguir combinando la capacitación específica 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 el entorno del 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 los exámenes que apoyan la salud del trabajador, por ejemplo, la detección de la diabetes, la hipertensión, y enseñe al trabajador los riesgos del sobrepeso.
- Lograr la incorporación del médico 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 parámetros internacionales; y la formación permanente de sus recursos humanos.

En la empresa estudiada, las etapas de su modernización se plasmaron 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-SSA1-1994

Además, se han aplicado intensivos programa de capacitación a 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 prácticas y creencias que han frenado el cambio en la industria azucarera.

También 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 que 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 sería 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 acreditará 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 sería 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 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 año 2002, a nivel nacional, que permiten a los trabajadores ascender a 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 tiene derecho, siempre y cuando demuestre que cuenta con los conocimientos y habilidades que exige el cargo al cual aspira.

En particular cabe mencionar que el enfoque de formación en el cual se ha invertido es aquél 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 controla, y al que aspira 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 hacia el personal, la multihabilidad está encaminada a favorecer el mejoramiento de los índices de productividad, sobre todo si se toma en cuenta que una forma de optimizarlo es mantener el máximo del tiempo el equipo en operación; además, el respetar la calidad e inocuidad solicitada por el cliente, elimina pérdidas por rechazo de producto; y cuidar el medio ambiente evita costos derivados de la aplicación de la normativa federal de protección ecológica.

Tabla 4
Definición de contenidos para la multihabilidad

<p>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 éstos. Debe identificar los principales insumos del proceso en cuestión, controlando su consumo.</p>
<p>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.</p>
<p>Mantenimiento: Cada proceso, y el equipo principal y auxiliar que interviene, debe tener identificadas 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 con 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.</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>Ecología: Cada proceso que interviene en la elaboración de azúcar debe ser totalmente inofensivo para el medio ambiente evitando derrames o focos de contaminación. Para esto el trabajador deberá identificar en su proceso cualquier desviación o situación que provoque contaminación al medio ambiente.</p>

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 cuál será el programa de formación en que participará.

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 *checklist* 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.

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 grafica 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 prácticas de manufactura, que está integrado por los superintendentes y el promotor de seguridad industrial quienes visitan las áreas y aplican el *checklist*, información que entregan al encargado del programa que es el responsable de otorgar la evaluación final a las áreas.

Para mantener el 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 se debe tratar de sensibilizar al trabajador no sólo con publicaciones como los trípticos, que es un recurso que aporta resulta-

dos limitados sobre todo porque los trabajadores no están acostumbrados a leer e incluso 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 prácticas 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 *checklist* que se aplica es diferente al de la 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 las áreas renovadas facilitan el cumplimiento de los objetivos de inocuidad y seguridad.

Tabla 5

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.



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, y 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 está 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 hipoacúsicos

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 creación 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 usaban el equipo de protección auditiva.

El segundo justificante era la intención de efectuar audiometrías en una cámara sonoamortiguada, y estudiar la asociación en aquellos trabajadores que tienen mayor tiempo de exposición y antigüedad y observar en qué 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 zafras 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 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 de ruido, calor, soldadura y otros factores; con esta información se está en posibilidad de evaluar cómo avanzar 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 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, porque no se valora esta área con la misma prioridad de atención que los aspectos técnicos de producto y proceso.

4. Cambios en la gestión

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 la calidad del 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 sólo se encargan de garantizar que el proceso rinda técnicamente lo esperado, saben ahora también 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 preservar que las maniobras de trabajo se ejecuten con seguridad; sin embargo, la responsabilidad no recae únicamente en el jefe sino que paulatinamente se está 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 aquéllos 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 se la considera 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 cómo 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 específicas que 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, tanto en el mantenimiento de la infraestructura, como de su higiene personal. Pero su responsabilidad no se limita a hacer efectivos los derechos que ha convenido con la empresa, también es responsable de identificar y proponer correctivos a actos y condiciones inseguras, así como del 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 avanzó conforme a lo previsto en los últimos cuatro años, aún faltan retos por encarar, uno de ellos es el ausentismo. La empresa, preocupada por su alto índice ha promovido acciones personalizadas para disminuir éstos,

entre las que se encuentra 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 llevaría 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 pasó de 15.7 en 1999, a 11.7, nivel que aún 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 hubo 63, y en 2003 sólo 9.

Como un resultado cualitativo importante hay que mencionar que ahora la Comisión Mixta Única trabaja con un enfoque preventivo cien por ciento, y que sus tareas de control y supervisión ya no se limitan al equipo de seguridad, sino que abarcan las de carácter ecológico, en donde por cierto han resultado excelentes promotores del cuidado del 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 todavía hay una fuerte rotación del personal.

Conclusiones

Los casos estudiados 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 trabajo.

2. La ubicación geográfica de ingenios –la mayor parte de ellos está situado en zonas semiurbanas– hace 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: de la aplicación de nuevas normas que ayuden a regular la nueva conducta del trabajador y supervisor; de estudios que ayuden a determinar de manera más exacta los requerimientos de equipo de seguridad; y de transformar la relación laboral con el 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 sobre la actitud del trabajador respecto a la seguridad y productividad.