

en un reconocimiento pleno de sus obligaciones y responsabilidades por parte de la administración. Necesita con tener un impulso ejecutivo y de liderato. De acuerdo con el mismo, la seguridad debe figurar en todos los aspectos de la organización empresarial, a saber: planeación, compras, supervisión y operación. Una vez que estas bases sean comprendidas y reconocidas por la dirección y que ésta asuma las responsabilidades involucradas, podrá dar se forma al tipo apropiado de organización. Pero al respecto, conviene tener presente que cualquiera que sea la forma que dicha organización tome, sólo funcionará con eficacia si está respaldada por un interés e impulso ejecutivo. Prueba de esto se encuentra en el hecho de que son diversos los tipos de organización observados por firmas que han logrado y siguen logrando sostener un desempeño de primera categoría en la eliminación de los accidentes de trabajo.

Cualquiera que sea la importancia de la firma, los principios y fines son idénticos: "Crear en todo el personal y en los distintos niveles de la empresa, un pleno espíritu de seguridad".

Un ambiente así de seguridad que afecte los espíri-
tus y actos del personal, muy bien podría expresarse del siguiente modo:

ÁREAS DE RESPON-
SABILIDAD DENTRO
DE LA ORGANIZA-
CION

• CREADORES DE LA POLITICA

✦ La alta dirección, que proporciona - el liderato e impulso ejecutivo.

• EJECUTIVOS

✦ Ejecución de la política estableciendo el tipo adecuado de organización, juntas ejecutivas, etc., por parte - de superintendentes y jefes de personal especializado.

• SUPERVISORES

✦ Llevar a la práctica: adiestramiento de inspectores, educación, salvaguardas mecánicas, etc., por parte de capataces, supervisores y otros funcionarios.

• EMPLEADOS

✦ Los afectados por la política, el -- procedimiento y la práctica.

De lo anterior se desprende que la mayoría de la labor debe ser realizada por la organización ordinaria. - En cuanto a las organizaciones de seguridad podemos (haciendo las necesarias salvedades para las diferencias en detalle) clasificarlas en tres diferentes clases, a saber:

A.- Aquellas en que la labor de seguridad es realizada totalmente por la organización lineal.

B.- Aquellas en que dicha labor es dirigida por un director de seguridad que informa al principal ejecutivo.

C.- Aquellas en que la labor se ejecuta primordial

mente por comisiones establecidas para ese propósito.

ORGANIZACION TIPO A: Organización Lineal.

Es evidente que si no se emplea personal de seguridad -técnicos- con un carácter permanente dentro de la empresa, corresponde a los ejecutivos de producción instruirse a fondo en los problemas de seguridad propios de la firma. También el ejecutivo principal debe dedicar una parte mayor de su atención a la seguridad que si contara con un experto competente. Esta situación ha hecho que algunos directores que tienen implantado este tipo de organización contraten a especialistas. El especialista funge como auxiliar técnico del ejecutivo principal. Debe poseer grandes cualidades de líder y asumirá cada vez mayores responsabilidades en el campo de la seguridad, pugnando por efectuar un cambio progresivo de la organización para convertirla al tipo B.

La ventaja de la organización A radica principalmente en el hecho de que concentra la total responsabilidad de la labor dentro de cada unidad, en el jefe de la misma. Es deber de este funcionario integrar la seguridad en todos los aspectos de la actividad cotidiana de su unidad. Así como planea y supervisa el trabajo de cada uno de los hombres a sus órdenes para conseguir una producción adecuada y una calidad satisfactoria, del mismo modo debe planear y supervisar la seguridad. Por tanto,

es su obligación ser la persona mejor informada y con mayor espíritu de seguridad dentro de su unidad. La desventaja de este tipo de organización es que el personal supervisor, ocupado con los problemas de la producción, considere difícil el adquirir los conocimientos especiales que se necesitan para llegar a un elevado estándar de desempeño seguro. Esto quiere decir que gran parte del conocimiento de cómo prevenir accidentes proviene de los accidentes mismos que tienen lugar. En otras palabras, tratase de una prevención "después de sucedidas las cosas" y, por tanto, el progreso es lento.

Aun cuando algunas grandes empresas utilizan el plan A, suele encontrarse con mayor frecuencia entre empresas demasiado pequeñas para justificar el empleo de un ingeniero de seguridad de tiempo completo. De todos modos, aun tratándose de una fábrica chica, si el principal ejecutivo presta solamente y sigue prestando una porción adecuada de sus atenciones administrativas al renglón de la seguridad, invariablemente los resultados son buenos y a la larga, podrán ser calificados de excelentes.

ORGANIZACION TIPO B: Director de Seguridad.

Esta es la forma de organización empleada por la mayoría de las firmas de importancia. Su eficacia depende de dos cosas: la actitud de la alta dirección y la competencia y capacidad del director de seguridad. Aun cuando es esencial que la alta dirección posea un fuerte in-

terés en la seguridad como requisito para un desempeño de primera clase en esta materia, una gran dosis de la responsabilidad puede ser delegada en un competente y enérgico director de seguridad.

La tarea de éste no es fácil. Debe actuar tanto como asistente especial y asesor en seguridad del ejecutivo principal, que como consejero y estimulador en seguridad de toda la empresa. No puede interferir o usurpar las funciones de los miembros del cuerpo de supervisores; pero sí debe trabajar estrechamente con todos ellos. Como nadie puede servir bien a dos amos, el director de seguridad no puede dar órdenes sino al personal que dependa de él; mas tiene que hacer que se corrijan de inmediato las prácticas o situaciones que impliquen peligro a la seguridad. De aquí que la eficacia de su labor dependa en forma directa de lo siguiente:

- 1.- La habilidad que tenga para ganarse la confianza y respeto de capataces y funcionarios.
- 2.- La cantidad de responsabilidad que le sea conferida por su jefe.

El encargado de seguridad necesita estar consciente de que su trabajo es de "servicio" y que no debe escudarse en la autoridad de los diversos miembros del grupo de supervisores. El prestigio que tenga ante su jefe será bueno si sabe ganarse la confianza del personal de super

visión y si, además, mantiene a su jefe bien informado de los adelantos en la labor de seguridad. Para que puedan dar resultado, los medios de que se valdrá para conseguir esto deben ser los apropiados a las preferencias particulares del jefe. Los informes que le rinda deben ser breves, al grano y objetivos.

En resumen, el director de seguridad primero debe pensar en la ayuda que puede brindar a los supervisores u otros funcionarios; después, necesita determinar cuál es el punto de vista de cada uno, a fin de que su ayuda sea aceptada; en tercer término, tiene que estar seguro de los datos que tenga y ser muy cuidadoso en derivar conclusiones; en cuarto lugar, necesita tener informado a su jefe.

Mucho es lo que se ha discutido sobre el sitio que debe ocupar el ingeniero de seguridad dentro de la empresa. Quizá el criterio prevaleciente es colocarlo bajo el director de personal que, a su vez, informa al ejecutivo en jefe de operaciones, que suele ser un vicepresidente o gerente general. Toda fábrica de importancia -- perteneciente a una empresa debería contar con un director o ingeniero de seguridad cuya posición dentro de la misma corresponda a la del director de seguridad en la unidad industrial matriz o central.

En muchos casos, el director de seguridad informa directamente al principal ejecutivo de operación, junto

con el director de personal y las cabezas ejecutivas de los demás departamentos. En algunos casos, informa al director médico o al ingeniero en jefe.

El estudio de las estructuras organizativas de compañías que han alcanzado y siguen teniendo tasas de daños en extremo bajas, no apuntan una superioridad esencial de ninguna de estas estructuras por encima de las demás. Cualquiera que sea la posición que ocupe el director de seguridad en la gráfica de organización de la empresa, es de vital importancia que el canal entre él y la cabeza ejecutiva sea tan abierto y directo que los asuntos relativos a la seguridad reciban una consideración pronta y completa, con la consecuente acción.

El director de seguridad es el centro y fuente de toda información sobre seguridad dentro de la empresa. Debe tener los conocimientos técnicos que exige su categoría profesional, y necesita mantenerse siempre al día -- respecto al desempeño corriente en materia de seguridad de su compañía. Esto exige la recopilación, análisis y mantenimiento de los registros necesarios para ese fin. También es de gran importancia la forma en que presente esa información a la gerencia, para que ésta pueda emprender la acción requerida; a los supervisores para ayudarlos a entender los problemas y a esforzarse en eliminarlos; y al personal en general para estimular su interés y participación en el programa.

Finalmente, el director de seguridad debe estar com penetrado de los aspectos administrativos, cuando menos en lo que atañe a la seguridad. Como esta materia es -- parte íntima de toda actividad en la planta, necesita es tar presente en todas las juntas de funcionarios que ten gan que ver con las operaciones industriales y tener voz y voto en todos los aspectos que puedan afectar a la seguridad del personal.

ORGANIZACION TIPO C: Comisiones de seguridad.

En las empresas demasiado pequeñas para justificar el empleo permanente de un director de seguridad, ésta -- se maneja a través de comisiones. Lo mismo ocurre donde la administración desea que el trabajo sea manejado conjuntamente por los miembros de su cuerpo de funcionarios. Esta clase de organización tiene las desventajas inherentes a toda estructura gobernada por una comisión en lugar de por un ejecutivo.

Las comisiones son frágiles para la tarea de ejecución o para llevar a la práctica las decisiones. Tiene, por otra parte, la ventaja de reunir los puntos de vista del grupo y el criterio conjunto suele ser mejor que el de cada uno de los miembros considerados individualmente. Pero la ejecución pronta, eficaz y ordenada, demanda la colocación de la autoridad y responsabilidad en las manos de una sola persona y del fiel desahogo, por parte -- de ésta, de dicha responsabilidad. Por tanto, puede de-

cirse que esta clase de organización funciona mejor cuando el ejecutivo principal es al mismo tiempo presidente de la comisión y utiliza a la comisión para:

- 1.- Reforzar su criterio.
- 2.- Mantener a funcionarios escogidos bien informados y en contacto.
- 3.- Promover el interés y la colaboración de los integrantes de la comisión.

Cuando se utiliza de esta manera, la organización C se funde en la estructura tipo A.

El no percatarse de las limitaciones propias del método a base de comisiones, es responsable de los casos frecuentes en que compañías que tienen en el papel magníficas organizaciones del tipo C, se muestran deficientes en los resultados prácticas. A menudo esta clase de organización es adoptada sólo porque dio resultado en el caso de otra empresa y la implantan en la propia de una manera mecánica y sin entusiasmo. En este caso, tal vez el ejecutivo en jefe busque sólo sacudirse la mayor parte de la responsabilidad o acceder a la argumentación entusiasta de un "vendedor de seguridad" (inspector de seguros o de la fábrica, miembro del consejo de seguridad, etc.), que no planteó con toda claridad los fundamentos indispensables para asegurar buenos resultados.

Por otra parte los programas de salud ocupacional

deberían tender a: a).- Reducción de las enfermedades, daños, abandono trabajo y deterioro de materiales; b).- Costos rebajados para el trabajador y patrono mediante reducción de pérdidas en salarios, costo de enfermedad, costos de compensación y premios de seguro; c).- Mejoras en la salud y seguridad de los trabajadores; d).- Elevación de la moral. La lista de beneficios podría ampliarse para incluir mejoramiento en relaciones industriales, mejoramiento en relaciones públicas y otras de carácter menos tangible pero sin embargo real. Todas éstas se suman para conseguir una producción máxima a un costo mínimo.

Todos los higienistas industriales experimentados respetan el motivo de la ganancia, de la que a menudo se habla en forma despectiva. La ganancia es el motivo que creó la urgencia, para que estos programas levantaran la carga de la enfermedad y del cansancio de tantísimos hombres que tratan de ganarse la vida.

En países muy industrializados, las pérdidas por enfermedades ocupacionales, pueden ser un item importante en el costo elevado de producción. En algunos de los países menos industrializados, pudiera que los costos de producción no fueran tan altos, pero las leyes progresivas del trabajo, están aumentando mucho el costo por incapacidad. Estas leyes buenas de por sí, no pueden alcanzar la obra. Ellas representan sólo una mitad de la producción que debería darse al trabajo. La otra mitad