

301802

4
24



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE I

**Escuela de Contaduría Pública y Administración
Incorporada a la U.N.A.M.**

**VELIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Evaluación de un Sistema Administrativo de Seguridad

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración de Empresas

p r e s e n t a n :

MARIO E. ALBARRAN GOMEZ

VICTOR M. BOUCHOT CARMONA

JORGE P. SUAREZ PEREDO LARIOS

LUIS G. TAVERA CRISTERNA

México, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	
CAPITULO I ANTECEDENTES	
1.1	Históricos de la Seguridad 4 - 14
1.2	Históricos de la Administración 14 - 23
1.3	Importancia de ambas y su interacción ... 23 - 28
1.4	El Problema Económico de la Seguridad en México 28 - 34
1.5	El Problema Social de la Seguridad en México 34 - 37
CAPITULO II MARCO TEORICO ADMINISTRATIVO ENFOCADO A LA SEGURIDAD INDUSTRIAL	
2.1	La Administración y su Proceso 39 - 50
2.2	La Seguridad y sus Actividades 50 - 64
2.3	Correlación entre ambas al usar un Sistema Administrativo Tipo 64 - 67
CAPITULO III SISTEMA ADMINISTRATIVO DE SEGURIDAD POR PUNTOS	
3.1	Filosofía 69 - 72
3.2	Funcionamiento 72 - 78
3.3	Práctica en el Sistema (bases) 78 - 97

CAPITULO IV	EFFECTIVIDAD DEL SISTEMA EN EL CAMPO INDUSTRIAL	
4.1	Hipótesis	99
4.2	Objetivos y Desarrollo de los Cuestionarios	100 - 106
4.3	Investigación de Campo (Resultados de Investigaciones Efectuadas)	107 - 109
4.4	Análisis y Comentarios	110
CONCLUSIONES	112 - 113
BIBLIOGRAFIA	115 - 116
ANEXOS		

I N T R O D U C C I O N

Lo que nos motivó a realizar este Seminario fue el introducir una Evaluación al Primer Sistema de Administración que se aplica en el área de Seguridad Industrial.

Creemos firmemente que la Administración es la esencia de todas las actividades que se desarrollan por el ser humano, si queremos que éstas lleguen a un determinado lugar (objetivo).

La problemática de Seguridad en México, a través de los miles de millones de pesos que se pierden anualmente, ya sea en el trabajo, así como también en las demás áreas no laborales y, aunado a esto la rehabilitación de millones de mexicanos (2.3) los cuales quedan incapacitados de por vida para realizar en una forma normal sus labores.

Esto crea en nosotros la inquietud: ¿Cuál es la carga Económica, Social y Legal con la que el país tiende a resolver este problema?

Se han hecho estudios muy conservadores en los cuales se ha mostrado que México pierde entre 80 y 160 millones de pesos anuales por el rubro laboral. Sin considerar la manutención de los 2.3 millones de inválidos calculado en 35 pesos diarios, los cuales arrojan la cifra enorme de 29,400 millones de pesos anuales.

En México, en 1980, se creó el Primer Sistema Administrativo de Seguridad el cual enforca desde el punto de vista administrativo a la Seguridad.

Viendo este Sistema y la Problemática de Seguridad en México, nos enfocaremos a determinar si éste cumple con los objetivos para los cuales fue creado, si es operante, inoperante o susceptible de mejorarse.

Para lograr esto analizaremos el Sistema a través de su operatividad en la Industria para evaluar al mismo.

Por muchos años la Seguridad Industrial ha avanzado hasta llegar a ser, en la actualidad, un conjunto de técnicas que quíerese o no se ha valido en forma indirecta de la Administración para su logro.

Ultimamente, de acuerdo a los más recientes autores de la Seguridad, se ha encontrado que la Administración Profesional es puntal básico o elemento relevante a las actividades de la Seguridad.

C A P I T U L O I

A N T E C E D E N T E S

1.1 HISTORICOS DE LA SEGURIDAD INDUSTRIAL¹

Desde antes de los primeros albores en los anales de la historia, el hombre se ha distinguido por su desarrollo. Las viviendas de los hombres cavernarios, las pirámides, la tapicería china antigua, atestiguan el desarrollo del hombre desde hace varios milenios. Por el hecho de que su deseo de conservación propia y su temor al daño no eran entonces menos intensos de lo que son en la actualidad, la prevención de accidentes se practicaba, indudablemente, en cierto grado aún en las civilizaciones más remotas.

Tales esfuerzos, es muy probable que fueran casi por completo de carácter personal y defensivo. La Seguridad, hasta tiempos más o menos recientes, era principalmente un asunto de esfuerzo individual, más que una forma de procedimiento organizado. La verdadera necesidad para la Seguridad organizada, no provino sino hasta el advenimiento de lo que se conoce como la era de la máquina, y el movimiento de la Seguridad, como existe hoy, es estrictamente una innovación moderna.

Desde el punto de vista social, la Gran Bretaña ha sido la más destacada por haberle dado al mundo el arte de autogobierno. Inglaterra fue también la cuna de la industria mecanizada. Antes de 1500, dicho país era casi cien por ciento agrícola, con un conglomerado de pequeñas colonias de sustento propio, llamadas feudos. Los lores, nobles y caballeros de armadura, estaban en el apogeo de su gloria.

Desde 1500, hasta finales del siglo dieciocho, los británicos progresaron firmemente en lo que respecta a las industrias manuales. Los artesanos dedicados a trabajar la madera, el metal y particularmente la industria textil, llegaron al mayor grado de destreza.

1) E.R. Grannis, Del Departamento Nacional de Protección U.S.A. Government Printing Office, Washington D.C. 1976.

Con la aparición del maquinismo, aumentaron considerablemente los riesgos de trabajo, en virtud de la utilización de fuerzas ajenas a la muscular y el desconocimiento e inexperiencia de los que las utilizaban, haciendo que los accidentes y las enfermedades laborales se multiplicaran, hasta hacer insuficiente la protección de la asistencia social, es importante mencionar que el poder estatal, al ir frenando la fuerza de las corporaciones, hasta hacerlas desaparecer con la Ley Chapelier, las obligaciones morales de éstas se fueron transformando lentamente en obligaciones jurídicas y la responsabilidad empieza a recaer sobre los propietarios de los talleres.

Además, a finales del siglo XVIII, con la existencia, por una parte, de la producción en masa y por la otra, de la propagación de los accidentes y de las enfermedades laborales producidas en el desempeño del trabajo, se inició la preocupación del Estado por solucionar el problema, dictando una serie de normas contra los riesgos provenientes del uso de motores, engranajes, poleas, cuchillas, etc., preocupándose la técnica por su parte, de producir máquinas que ofrecieran mayor seguridad de su uso. "Pero además de la Seguridad de los trabajadores empleados en los establecimientos industriales, debió tenerse muy presente la necesidad de aplicar medidas de higiene², pues el material humano tanto puede destruirse violentamente por accidente como, con mayor lentitud, por desidia y desasco"³.

En el año 1812, se dictó en Inglaterra una Ley que reglamentaba el trabajo de los aprendices y señalaba ciertas obligaciones en materia de Higiene y Seguridad a cargo de los patrones, y que consistían en proveer a las fábricas de ventilación y limitaban, como medida de prevención, el trabajo de mujeres y menores.

2) Marc Jorge Enrique, ob cit p. 4 Los Riesgos del Trabajo, Editorial Depalma, Buenos Aires, Argentina 1971.

3) Guillermo Cabanellas, Derecho de los Riesgos del Trabajo Ed. Bibliográfica Omega, Argentina, 1968 p. 23.

En el año de 1867 en Alsacia, se fundó una asociación dedicada al estudio y a la colocación de aparatos y dispositivos que disminuyeran la peligrosidad de las máquinas y a la elaboración de reglamentos tendientes a prevenir los accidentes de trabajo.

Las disposiciones legislativas sobre prevención de accidentes, higiene y seguridad, son relativamente nuevas y son consecuencia de la presión que sobre los patrones tuvieron los trabajadores a través de diversos movimientos. Después surgen nuevas leyes, entre las cuales podemos citar las siguientes :⁴

- | | |
|----------------|---|
| 1869 Alemania: | Reglamento de protección contra accidentes y enfermedades profesionales del Código Industrial de la Federación Alemana del Norte. |
| 1877 E. U. A. | Massachusetts. Ley para protección contra accidentes de trabajo. |
| 1878 Alemania: | Ley Imperial para inspección de fábricas. |
| 1883 Alemania: | El Mariscal Bismark instituye el Primer Seguro-Social para los trabajadores. |
| 1884 Alemania: | Nueva Ley para sociedades aseguradoras incluyendo riesgos del trabajo. |
| 1885 E. U. A. | Wisconsin. Legislación para protección del trabajador. |

4) Jesús Tavera Barquín, Seguridad Industrial. Ed. A.M.H.S.A.C. 2a. Edición México 1974.

Las necesidades de financiamiento de la industria y la intervención de compañías aseguradoras contribuyeron a fijar la importancia del costo que traían como consecuencia los accidentes del trabajo. No fue precisamente un sentido humanista ni social, sino - las pérdidas económicas que significaban hombres y elementos inutilizados lo que determinó que se empezaran a dictar normas de Seguridad.

Después de 1890, se generaliza en todo el globo la legislación - que protege a la sociedad y a los trabajadores contra los riesgos laborales y aumentan las agrupaciones civiles que estudian técnicamente los riesgos profesionales. Entre las asociaciones más antiguas están:

1867 Mulhouse	Engel Dollfus funda la Asociación para la prevención de accidentes en las fábricas.
1890 Bélgica	Asociación de fabricantes para la prevención de accidentes de trabajo.
1894 Italia	Sociedad para prevención de accidentes de trabajo.
1905 Suecia	Asociación para protección de los trabajadores.
1913 E. U. A.	Consejo Nacional de Seguridad (N.S.C.).
1928 Japón	Asociación para el bienestar en la Industria.
1936 Cuba	Consejo Nacional de Seguridad de Cuba.
1943 México	Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, A.C.

En lo que se refiere a los países comunistas y socialistas, la materia de los riesgos de trabajo está comprendida en los seguros sociales, que contemplan las contingencias que pueden sufrir los trabajadores en el desempeño de su labor y no en las leyes de trabajo.⁵

Los Estados Unidos de Norteamérica dictaron sus primeras tentativas de legislación sobre riesgos de trabajo en 1898 lo que trajo consigo constantes enmiendas a las Constituciones locales, hasta que en el año de 1917 la Corte Norteamericana resolvió la constitucionalidad de las leyes locales y reconoció que la institución del seguro obligatorio constituía un legítimo ejercicio de las atribuciones de las Cámaras Legislativas del Estado; no existe una ley de la materia, sino que se han establecido normas referentes a determinados trabajos u oficios, teniendo en cuenta los riesgos que en los mismos se prestan.

En 1938 se dictó también en Francia una nueva Ley, ya no comprendida dentro del Derecho Civil, sino del Derecho Laboral, basándose, sin embargo, en las ideas civilistas y cuyas innovaciones fueron trascendentes: Distinguió entre contrato y relación de trabajo con el fin de que si el contrato era nulo, era suficiente la existencia de una prestación de servicios para generar la aplicación de la Ley, lo que bastaba para hacer producir efectos a la simple relación de trabajo, independientemente de su origen; abarcó a todos los trabajadores, a diferencia de una anterior Ley promulgada en el año de 1898 que enumeraba a los sujetos que quedaban bajo su amparo y por último, hizo desaparecer el término "Industria Creadora de un Riesgo Específico" utilizado en la Ley de 1898, sustituyéndolo por el empleador, equivalente a patrón.

5) Dionisio J. Kaye, Los Riesgos de Trabajo en el Derecho Mexicano México Ed. JUS 1977.

Dicha Ley estaba integrada por seis elementos:⁶

- a) La idea del riesgo profesional, fundamento de la responsabilidad del empresario.
- b) La limitación del campo de aplicación de la Ley de los accidentes de trabajo.
- c) La distinción entre caso fortuito y fuerza mayor.
- d) La exclusión de la responsabilidad del empresario cuando el accidente es debido a dolo del trabajador.
- e) La idea de principio de la indemnización forfaitaire y,
- f) La idea de que el obrero tiene únicamente que acreditar la relación entre el accidente y el trabajo.

De importancia mayor es hacer mención de las medidas adoptadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en materia de Riesgos de Trabajo. La OIT es una institución especializada de la organización de las Naciones Unidas, a la que ingresó en 1946. Sus miembros se reúnen cada año y su representación es tripartita, compuesta por delegados de los gobiernos, de los patronos y de los trabajadores y sus votos se toman por las dos terceras partes de sus miembros; tiene su sede en Ginebra, en donde funciona la Oficina Internacional del Trabajo a manera de Secretaría permanente. Su fin es mejorar las condiciones del trabajo, en todo el mundo la regulación de los horarios de trabajo, prevención del desempleo, salario, protección al trabajador contra enfermedades y lesiones en el trabajo, etc.

6) Mario de la Cueva, Derecho Mexicano del Trabajo, Editorial Porrúa, México, D.F. 1970, p. 49.

De México, podemos decir, que la seguridad data desde la época colonial, época en la cual empiezan a tomarse medidas preventivas de los riesgos de trabajo. Durante esta época, existió una organización corporativa como en Europa y la legislación vigente de la época fueron las Leyes de Indias cuya preocupación fue la de elevar el nivel de la clase indígena.

Estas Leyes iniciaron su vigencia en el año de 1680, bajo el reinado de Carlos II y, por primera vez en los ordenamientos positivos, se aseguró un régimen jurídico preventivo, de asistencia y reparación para los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

En estas Leyes se contienen muchas disposiciones en materia de trabajo; llegaron a reglamentar lo relativo al salario mínimo, pago en efectivo; establecieron categóricamente la prohibición de las tiendas de raya y la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, regularon derechos de asistencia a los indios enfermos y accidentados, señalando que los indios que se accidentaban debían seguir percibiendo la mitad de su salario o retribución hasta su total restablecimiento; en caso de enfermedad, a los que trabajaran en los obrajes, se les concedía la percepción íntegra de sus salarios, hasta el importe de un mes de sueldo, los indios podían hacerse atender en hospitales con subvenciones oficiales y cotizaciones de los patrones.

Por otra parte, la legislación de Indias consignó medidas para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, prohibiendo que los indios pertenecientes a climas fríos fueran llevados a trabajar a zonas cálidas; que los menores de 18 años acarrearán mercancías; se obligaba a los patrones de la coca y añil a tener médicos cirujanos bajo sueldo, para atender a los accidentados y enfermos; previeron la asistencia y curación de los indios, encargando "a nuestras justicias el buen cuidado de la curación de los indios que adolecieron en ocupación de las labores y trabajo, ora que sea de mita o repartimiento o voluntarios ... de forma que tengan el socorro de medicinas y regalos necesarios, sobre que atender con mucha vigilancia." (SIC)

Con lo anterior se señala que el contenido social de las Leyes de Indias se anticipó a los países europeos, pero desgraciadamente, estas medidas se pierden durante la época independiente, siendo hasta la Revolución Mexicana de 1910 que culmina con la Constitución de 1917, cuando vuelven a aparecer medidas de esta índole.

La protección de los riesgos de trabajo en nuestro país se inicia a principios de este siglo con el Programa y Manifiesto a la Nación Mexicana de la Junta Organizadora del Partido Liberal Mexicano, suscrito en San Luis Missouri el primero de julio de 1906 por los hermanos Flores Magón, Juan Sarabia, Librado Rivera y otros; señaló en su artículo 25 la obligación de los dueños de minas, fábricas y talleres a mantenerlos higiénicos y seguros y en su artículo 27 a indemnizar por accidentes de trabajo. José Vicente Villada, en el Estado de México, al igual que Bernardo Reyes en Nuevo León, trataron de iniciar una reforma de los cuerpos legislativos y de las situaciones reales en beneficio de los trabajadores, evitando mediante una rudimentaria legislación laboral los problemas de familias de los trabajadores, derivados de los riesgos de trabajo.⁷

Como consecuencia del impulso que se da a principios de siglo a la seguridad, surgen Leyes tales como:

1913	Aguascalientes	Ley para remediar el daño procedente del Riesgo Profesional.
1914	Veracruz	Ley de Trabajo. ⁷
1915	Hidalgo	Ley sobre accidentes de trabajo de Nicolás Flores. ⁷
1915	Jalisco	Reformas al Decreto 39 expedido por ese Gobierno el 7 de octubre de 1914. M. Aguirre B. ⁷
1916	Coahuila	Ley del Trabajo de Gustavo Espinoza Mireles.
1917	Querétaro	Constitución Mexicana.

7) Trueba Urbina, Nuevo Derecho de Trabajo Ed. Porrúa 1972.

La Constitución Mexicana de 1917, en su Título Sexto, Artículo 123, Apartado A, fracciones XIV y XV, estableció:

Fracción XIV. - Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las Leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrón contrate el trabajo por un intermediario.

Fracción XV. - El patrón estará obligado a observar, en la instalación de sus establecimientos, los preceptos legales sobre higiene y salubridad y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo así como organizar de tal manera éste, que resulte para la salud y la vida de los trabajadores, la mayor garantía compatible con la naturaleza de la negociación, bajo las penas que al efecto establezcan las Leyes.

Con base en las Fracciones VI, XII y XV, del Artículo 123 Constitucional, las legislaturas locales reglamentaron la protección legal, entre otros, de los riesgos profesionales, higiene y salubridad y para crear las primeras instituciones que vendrían a prefigurar las prestaciones sociales que otorgan nuestros diferentes Sistemas de Seguridad Social.

Algunas legislaturas estatales ampliaron la protección a la clase trabajadora más allá de la letra del Artículo 123, aspecto que no se contraponen en nada a la legislación de 1917, lo cual indica la magnitud de la inquietud por la seguridad en México.

Años después, el Presidente Obregón propuso la creación del Seguro Social, administrado por el Estado a fin de solucionar los problemas de los trabajadores al encargarse de velar por los derechos de los mismos y protegerlos al amparo de la Ley. A continuación siguieron una serie de reformas convenientes para la protección del

trabajador, hasta llegar a la promulgación de la Ley Federal del Trabajo de agosto de 1931, que sin dejar lugar a duda, se significa como uno de los más grandiosos acontecimientos en materia legislativa, no solo por ser la primera Ley de Trabajo de carácter Federal, sino porque en ella se refleja el resultado de todo el movimiento ideológico y de preocupación por proporcionar al trabajador una seguridad que nunca tuvo.

Posteriormente, la Ley de 1931 sufre cambios favorables a no sólo el trabajador sino a sus familiares, tal es la Ley de 1970, que modificó el Artículo 326. Que para determinar las indemnizaciones - provenientes de accidentes y enfermedades de trabajo, si el salario que percibe el trabajador excede del doble del salario mínimo de la zona económica a la que corresponda el lugar de la prestación del - servicio, se consideraría esa cantidad como salario máximo.

La Ley Federal del Trabajo señala conceptos y disposiciones para la seguridad del trabajador y de las empresas en varios de sus títulos.

Derivados de la Ley, están el Reglamento de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo, el Reglamento de Higiene del Trabajo y disposiciones diversas de la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como de la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

Por otra parte está el Instituto Mexicano del Seguro Social que tiene su propia Ley en cuyo Capítulo III se trata el Seguro de accidentes y enfermedades de trabajo.

Al respecto podemos decir que el derecho de todo individuo a tener acceso a un nivel de vida satisfactorio, a la cultura y a guardar un ingreso que satisfaga sus necesidades, forma una situación de la Sociedad Industrial moderna, que resuelve por medio de la Previsión Social y de la Seguridad Social.

Existen también sociedades especializadas que dan servicio a la industria en materia de prevención de riesgos de trabajo, entre éstas se encuentran: Asociación Mexicana de Técnicos en Seguridad, A.C.; Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, A.C., que pro-

mueve cada año una Mesa Redonda de Seguridad Industrial y un Congreso Nacional para tratar temas sobre prevención de accidentes.

Entre los organismos internacionales que se ocupan de los riesgos de trabajo, están tres muy importantes: La Organización Internacional del Trabajo (OIT), la O.M.S. y la Comisión Regional Americana de Prevención de Riesgos Profesionales.

En junio de 1980 viene un cambio, sale a la luz pública el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo, en el cual convergen un sin fin de instructivos y normas oficiales mexicanas, que, cuando estén completas harán del Reglamento antes citado uno de los más modernos del mundo.

Por último, el 1° de julio de 1981 sale el nuevo Reglamento de Clasificación de Empresas y Determinación de Grados de Riesgo ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Este Reglamento trae nuevas visiones en materia de indemnización a los trabajadores accidentados, además trae el nuevo sistema de medición del pago del Riesgo de Trabajo de los patrones al IMSS que, si no nos equivocamos, será un punto determinante para el despegue de la seguridad en México.

1.2 HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

La palabra "Administración" proviene de ad y ministrare⁸ que, conjuntamente, significan "servir", es decir, se considera a la administración como servidora de otras ciencias.

La importancia que se da actualmente a la administración no quiere decir, necesariamente, que este interés es un fenómeno producido en los últimos años. Los problemas de Administración de Empresas o Instituciones, son tan antiguos como la civilización misma.

8) Joaquín Gómez Morfín, *La Administración Moderna y Los Sistemas de Información*, Ed. Diana, Méx. 1972.

De cualquier modo, cabe afirmar que los problemas de administración en los tiempos pasados se referían, sobre todo, a los aspectos de - Administración Pública.

En la Biblia se cita un problema de administración, cuando Moisés, que dedicaba demasiado tiempo a responder, eligió entre todo el pueblo de Israel hombres capaces que puso sobre el pueblo como Jefes de millar, de centena, de cincuenta y de decena. Ellos juzgaban al pueblo en todo tiempo y llevaban a Moisés los asuntos graves, re solviendo por sí todos los pequeños.⁹

El estudio de las primeras civilizaciones¹⁰ al oeste de Mesopotamia y algunos escritos egipcios que datan del año 1200 a.C., indican que existía el conocimiento y el empleo de esfuerzos humanos organizados y de formas de conducir los asuntos políticos.

Las interpretaciones de los papiros de Egipto, los cuales se remontan a 1300 a.C., indican el reconocimiento de la importancia de la administración y organización en los estados burocráticos de la antigüedad.¹¹

Se han encontrado escrituras similares en la antigua China; las Parábolas de Confucio incluyen sugerencias prácticas para lograr una adecuada Administración Pública, y exhortaciones para la selección de funcionarios públicos honestos, generosos y capaces.¹²

La historia de Grecia y Roma indica la existencia de conocimientos administrativos, especialmente en los tribunales, en las funciones gubernamentales, en la organización de los ejércitos y en el establecimiento de autoridad.

- 9) Koontz-O'Donnell, Principios de Dirección de Empresas, Ediciones del Castillo, S.A. Madrid, 1961
- 10) Wilburg Jiménez Castro, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, F.C.E., México, 1963
- 11) A. Llepawsky, Administration, New York, Alfred A. Knopf, Inc. 1949 pags. 78-81 y diversas fuentes originales y secundarias ahí citadas.
- 12) L. S. Hsu, The Political Philosophy of Confucianism (New York, E.P. Dutton & Co. Inc. 1932 pág. 124).

Aunque los documentos de Grecia no dan mucha información en cuanto a los principios empleados por la administración, la misma existencia de la república Ateniese con concilios, cortes populares, funcionarios administrativos y cuerpos de generales, indica el aprecio de la función administrativa.

Los escritos sobre administración en la antigua Roma están incompletos, aunque es bien sabido que la complejidad del trabajo administrativo indica el considerable desarrollo de la técnica. La existencia de los magistrados romanos, con sus áreas funcionales de autoridad y grados de importancia, indica una relación piramidal característica de la organización. En efecto, se piensa que el gran ingenio de los romanos y el secreto para el éxito del imperio dependía de la habilidad de éstos para organizarse. Mediante el uso del principio piramidal y la delegación de autoridad, la ciudad de Roma llegó a ser un Imperio con una organización y eficiencia tales que nunca se había conocido.¹³

Si juzga por épocas, la organización formal más eficaz en la historia de la civilización occidental ha sido la Iglesia Católica Romana, creando el concepto de especialización y de administradores especializados, definiendo ese concepto claramente y añadiendo el principio de autoridad a la administración.

Como podría esperarse, algunos de los principios y prácticas más importantes de la administración moderna pueden derivarse de las organizaciones militares. Aún a pesar de la necesidad, las organizaciones militares no crearon mucha teoría aplicable hasta hace dos siglos.

Aunque las organizaciones militares se conservaron relativamente sencillas hasta épocas recientes, limitándose en gran refinamiento de las relaciones de autoridad, a lo largo de los siglos han mejorado gradualmente sus técnicas de liderazgo.

13) Para un excelente análisis del ingenio romano para la organización véase J. D. Mooney, *The Principles of Organization*, edición revisada (New York, Harper and Row Publishers, Inc. 1947. pág. 62-72)

Recientemente de las organizaciones militares se han derivado otros conceptos administrativos. Entre los más importantes está el de "staff" o Estado Mayor. Aunque el término "Estado Mayor General" - fué usado en el Ejército Francés en 1790, y aunque ciertas funciones de Estado Mayor han pertenecido a las organizaciones militares durante muchos siglos, el concepto moderno de "staff" general puede derivarse de los Ejércitos Prusianos del siglo XIX. Este grupo organizado bajo el mando de un Jefe de Estado Mayor, proporcionó información y recomendaciones especializadas y facilitó servicios - auxiliares, los cuales han llegado a ser puntos esenciales para las organizaciones militares y de varios tipos más.

La escuela camaralista que floreció en los siglos XVI y XVII en Alemania y Austria, creó principios de tecnología administrativa, poniendo de relieve la especialización de funciones, la selección de subordinados y asignación de un interventor en el gobierno, así como simplificaciones en trámites administrativos.

También cabe mencionar que en el siglo XVIII, las teorías de Montesquieu influyeron decididamente en la administración pública moderna para la división de poderes en el estado y, posteriormente, en cierto grado, para la separación funcional de actividades en la empresa privada.

Los estudios de Montesquieu sobre la división en los poderes públicos, vienen a consolidarse a principios de este siglo con los valiosos estudios de Woodrow Wilson, quien ya desde 1885 en sus ensayos sobre Administración Pública, influyó en forma decisiva en los enfoques científicos que se le dió a esta disciplina.

La revolución industrial iniciada a principios del siglo XIX, debido a la invención de nuevas máquinas en la industria, se ha reconocido como una revolución, tanto técnica como de carácter social. El término "revolución industrial" se aplica a los cambios sociales y económicos que tuvieron lugar y que marcan la transición de una sociedad sobre una base agrícola a una base industrial. Históricamente esta transición se ha venido llevando a cabo en distintas épocas en las naciones. El uso gradual del vapor para generar fuerza, los

productos de acero y las fábricas para la producción en masa, caracterizaron a Inglaterra a principios del siglo XIX. Este desarrollo llegó más tarde a otros países Europeos y se aceleró grandemente en Estados Unidos de Norteamérica a raíz de la Guerra Civil de 1861-1865.

La sustitución de los hombres por las máquinas de vapor, posteriormente la electricidad, así como la utilización de mano de obra especializada, incrementó enormemente la producción de bienes de consumo. El desarrollo de la Industria, sobre todo en Norteamérica fué asombroso y ya para 1890 el censo demostró la superación de los productos manufacturados sobre los agrícolas.

La revolución industrial ha originado cambios trascendentales en la administración de las empresas, tales como: problemas laborales, coordinación de trabajos, dispersión de la propiedad en forma de acciones y los controles gubernamentales.

Es interesante hacer notar también que, a partir de la revolución industrial, quizá la fase más descuidada fue el problema fundamental de la administración. Hasta antes del siglo XIX y años después mucha atención se dió al aspecto técnico, a la explotación; en cambio, el problema de establecer una operación eficiente de grupos humanos recibió muy poca consideración.

Ninguna obra que trate temas de administración puede dejar de señalar la influencia decisiva de Frederick W. Taylor y Henry Fayol, - aunque también muchas personas anteriores y posteriores hicieron contribuciones considerables para el desarrollo del pensamiento administrativo y el desarrollo de la administración científica. Unos cuantos se describen brevemente a continuación.

Quizás los más remotos usuarios del enfoque científico para la administración fueron Watt y Boulton, hijos de los pioneros que inventaron y desarrollaron la máquina de vapor. Estos dos hombres se hicieron cargo de la Administración de Soho Engineering Foundry en la Gran Bretaña, cuando fué establecido por sus padres en 1796. - Watt estuvo a cargo de la organización y administración, y Boulton

prestó particular atención a las ventas y actividades comerciales. Durante la década siguiente, Watt y Boulton desarrollaron un número de sistemas de administración, los cuales son una sorpresa para los teóricos aún en nuestros días.

Entre las muchas técnicas administrativas desarrolladas por estos hombres para la Soho, se observan asuntos tales como investigaciones de mercado y pronósticos, planeación de la disposición de las máquinas en términos de los requerimientos de flujos de trabajo, - planeación de la producción, estándares para el proceso productivo y unificación, en los componentes del producto, en las áreas contables y de costos, Watt y Boulton desarrollaron detallados registros estadísticos y crearon sistemas de control, a través de los cuales podían calcular el costo y las utilidades por máquinas manufacturadas y para cada departamento. En el área de personal, - perfeccionaron programas de capacitación y desarrollo de obreros y ejecutivos, remuneración y estudio del trabajo por resultados, basándose precisamente en estudios del trabajo y programas de bienestar tales como el de beneficios por enfermedad, administrados por un Comité electo de empleados.

Robert Owen, uno de los más destacados industriales del siglo XIX fue de los principales pioneros de la Administración. Durante el período de 1800 a 1828, Owen desarrolló lo que ha sido considerado como experimento inaudito en el grupo de empresas textiles que administraba en Escocia. No sin buena razón se le ha llamado padre de la Administración moderna de personal.

En estos primeros años de la revolución industrial, cuando los trabajadores eran considerados como instrumentos inertes, Owen mejoró las condiciones de trabajo en la fábrica, estableció la edad mínima para los niños, redujo las horas para los empleados, proporcionó - comidas en la fábrica, estableció almacenes y tiendas para vender - satisfactoras a los empleados al costo, y buscó el mejoramiento de la comunidad entera en la cual sus empleados vivían, construyendo - casas y calles y haciendo a la comunidad fábricas atractivas.

Pero Owen no era un filántropo, un bienhechor. Su filosofía era - que la buena administración de personal paga dividendos al buen ad-

ministrador de personal, paga dividendos al patrón y es una parte esencial del trabajo de cualquier administrador.

Uno de los principales precursores de Taylor y Fayol, que HA SIDO SUMAMENTE ignorado en la evaluación del pensamiento administrativo es Henry Varnum Poor, editor del American Railroad Journal, durante la última mitad del siglo XIX.

Desde este puesto, observó y analizó el progreso de los sistemas norteamericanos de ferrocarriles desde sus inicios hasta su madurez. Observó que éstos eran mal administrados y, ocasionalmente, saqueados por sus primeros promotores y manipuladores de capitales. Desde este ventajoso puesto, llegó a la conclusión de que lo que necesitaban los ferrocarriles era una administración eficaz.

Las recomendaciones de Poor sobre cuestiones administrativas son sorprendentemente modernas. Se percató de la necesidad de un sistema administrativo, con una clara estructura organizacional, en la cual los individuos fueran, y pudieran ser, completamente responsabilizados, es decir, un adecuado sistema de comunicaciones mediante informes que se extendiesen a lo largo de toda la organización, con la finalidad de que la alta administración pudiera enterarse de lo que sucedía, y de la necesidad de contar con un conjunto de informes operativos que resumieran los costos, ingresos y porcentajes.

Sin embargo, reconoció el peligro de que tal sistematización pudiera hacer sentir a los individuos como pernos de una máquina y su solución fue recomendar una especie de liderazgo, empezando en los niveles más altos de una empresa, el cual venciese la rutina y la monotonía, inculcando en una organización un sentido de unidad, una apreciación del trabajo, un espíritu de equipo.

Frederick Winslow Taylor es, generalmente, reconocido como el padre de la Administración científica. Probablemente ninguna otra persona haya causado un impacto mayor sobre el desarrollo de la Administración. Sus experiencias como aprendiz, trabajador, capataz, brillante mecánico y, posteriormente, como Ingeniero en Jefe de una -

compañía fabricante de aceros, dieron a Taylor una amplia oportunidad para obtener un conocimiento de primera mano de los problemas y actitudes de los trabajadores y obreros y para observar las grandes oportunidades de mejoramiento de la calidad de la Administración.

En el año de 1911 se publica *The Principles of Scientific Management* de Taylor.¹⁴ Pocos años después la obra adquirió fama mundial y se tradujo a varios idiomas.

Es interesante señalar el primer párrafo de esta obra, que expresa: "El objeto principal de la administración es la de asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados".

El principal mérito de la obra de Taylor es poner de relieve la importancia de la aplicación de métodos científicos a los problemas de dirección, especialmente a lo que se refiere a la eficiencia de la producción en el nivel del taller.

No obstante la trascendencia de la obra de Taylor, se reconoce, generalmente, como el verdadero padre de la moderna teoría de la dirección científica al francés Henri Fayol.

Fayol nació en 1841 y obtuvo su título de Ingeniero de Minas en 1860. Inmediatamente después obtuvo un empleo en la compañía Comanthy -Fouchambault de minas de carbón, llegando a ser Director Gerente en 1888, en esa época la empresa estaba en quiebra; cuando Fayol se retiró 30 años después, la compañía se había transformado en un gran consorcio de carbón y de acero con una fuerte posición financiera.

En su libro *Administrative Industrielle et Générale*, aparecido en 1916,¹⁵ Fayol establece las funciones básicas de la administración que, hasta la fecha, con algunas modificaciones, siguen vigentes:

- 14) Frederick Winslow Taylor, *Principios de la Administración Científica*, Herrero Hnos. Sucs. S.A., México, 1964.
- 15) Henri Fayol, *Administración Industrial y General*, Herrero Hnos., Sucs. S.A., México, 1964.

Las obras de Taylor y Fayol son complementarias, aún cuando algunas personas han llegado a opinar que los principios de ambos autores estaban en pugna. En realidad, los dos aplicaron métodos científicos a los problemas de administración. Taylor, en el aspecto operativo y de abajo hacia arriba en los niveles de autoridad, en tanto que Fayol concentró sus investigaciones en la alta dirección procediendo hacia abajo.

Entre los discípulos inmediatos de Taylor y Fayol se encuentran sobresalientes pioneros, tales como Carl George, Berth, Edward A. Filene y Elton Mayo, Henry L. Gantt y Lillian Gilbreth, Mary Parker por mencionar tan solo unos pocos.

A partir de los años treinta, motivado principalmente por el desempleo y condiciones precarias que existieron en la crisis económica de esa época, se ha despertado la conciencia de la importancia del elemento humano en la administración. También el famoso experimento Western Electric Harvard Hawthorne, mostró que los hombres desean que se les tome en cuenta y se les trate como seres humanos y que la productividad de una empresa depende de las relaciones humanas eficientes, de las máquinas, condiciones de trabajo y métodos adecuados.

Antes de 1930 muchos directivos veían a sus empleados como instrumentos que debían ser utilizados y controlados en forma autoritaria. Los Gerentes absorbidos en las técnicas de tiempos y movimientos, y determinando la mejor manera de hacer las cosas, despreciaban las capacidades y habilidades de los seres humanos.

A partir de la década de los cuarenta, se ha mejorado considerablemente la calidad y la comprensión de las disciplinas administrativas, sobre todo en aquellos países altamente industrializados. Nuevas técnicas y nuevos enfoques incuestionablemente han traído como consecuencia elevar la eficiencia en la Administración.

No obstante, en la actualidad, los adelantos de la tecnología y aunado a esto diversas complicaciones de carácter social, han ocasionado que los problemas de la Administración de Empresas sean cada vez mayores.

Entre las aportaciones más recientes a la Administración, relacionadas con el aspecto humano en la empresa, se encuentran los estudios realizados por Peter Drucker¹⁶, señalando la importancia de la "Administración por Objetivos". Además el "ambiente psicológico" en cualquier institución, observado por Douglas McGregor, J.A.C. - Brown y otros autores, de tal manera de crear condiciones tales para que los miembros de una organización puedan lograr sus metas individuales, encaminando sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos generales, es esencial para lograr el éxito en las actividades de la empresa.

1.3 IMPORTANCIA DE AMBAS Y SU INTERACCION

Como lo hemos citado en los apuntes anteriores de este mismo capítulo, cada una de las dos áreas revierte especial importancia y la interacción de ambas con ellas a lograr.

Una serie de resultados entre los cuales no sólo el "ocultar el sufrimiento humano" sino también una serie de "Mejoras en economía, productividad, calidad moral, a quien las aplica".

Así pues señalaremos la importancia de ambas y su interacción.

A) IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

La importancia de la Seguridad reside en el hecho de que sus técnicas darían a un país como el nuestro una reinversión del tamaño del presupuesto de la Secretaría de Educación Pública en forma anual, - en forma conservadora.

Haciendo un análisis real de esto, podemos ver que se ha venido repitiendo con mucha insistencia, en las conferencias, en los congresos, por la radio, prensa y televisión, que los accidentes y los incendios que están ocurriendo en nuestro país, son causa de la pérdida inútil e innecesaria de vidas y de miles de millones de pesos.

16) F.J. Roethlisbergen and W.J. Dickson, Management and the Worker, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1939.

Estos miles de millones de pesos podrían fortalecer más la economía de nuestro país y mejorar muchos de sus padecimientos actuales como el analfabetismo, la necesidad de asistencia social a muchos de nuestros hermanos, la urgencia de mayor producción de alimentos y de herramientas de trabajo, pero aún más importante - que todo esto, es la pérdida de brazos e inteligencias productivas y el dolor y la desesperación que ocasionan.

La responsabilidad de prevenir estos daños pesa sobre todos y cada uno de nosotros: De la madre que enseña al niño a dar los primeros pasos sin lastimarse, del hermano mayor que enseña al menor a cruzar la calle sin arriesgarse, de las autoridades que velan por que haya leyes y reglamentos que los protejan y sean cumplidos, de ciudadanos concientes y respetuosos de ellas; de las personas que dirigen las empresas y de todas las que en ellas laboran, etc.

Las empresas industriales, en forma más concreta, constituyen uno de los ambientes más propensos a que ocurran accidentes e incendios. Basta con pensar que en ellos se usan sustancias que son tóxicas, corrosivas, inflamables o explosivas, se manejan máquinas enormes por medio de energías peligrosas y concurren muchas personas, que a veces ni se conocen entre sí y que ejecutan trabajos completamente diferentes unos de otros.

Ahí tampoco se limita la responsabilidad de la prevención de accidentes e incendios a un sector determinado del personal, sino que pesa sobre todos y cada uno, de acuerdo con el papel que a cada quien se le ha asignado en la organización. Así, los directivos deben aprobar los Programas de Seguridad adecuados que se elaboren, los Supervisores deben transmitirlos a los subordinados y todos, en conjunto, deben contribuir a su elaboración y cumplimiento en todo momento.

La Comisión Permanente de Higiene y Seguridad ha sido designada por la Ley, precisamente para lograr este objetivo: que todos los integrantes de cada empresa trabajen por hacer de ella un ambiente seguro y desarrollar en cada uno la conciencia de seguridad.

Es un grupo representativo de todos los sectores; oficial, empresa

rial y obrero; es un organismo en que todos los elementos forman una unidad y que trabajan para conseguir un sólo fin: la reducción y control de los accidentes, incendios, y sus graves consecuencias.

En el Congreso Nacional de Seguridad de 1967 se pulsó el sentir de los participantes con respecto a tres puntos:

- 1.- ¿Cumple eficazmente la Comisión Permanente de Higiene y Seguridad de su empresa con el objetivo de reducir accidentes e incendios y su gravedad?
- 2.- En caso negativo ¿Cuáles son las tres principales causas que se lo impiden?
- 3.- ¿Qué remedios se proponen para corregir estas situaciones?

Las respuestas fueron:

- a) En un 90% de los casos, lamentablemente no cumplen con su objetivo. Las reuniones no se efectúan y se levantan actas ficticias o si se efectúan se desvirtúa su noble fin al dividirse los integrantes en bandos y discutir prestaciones o condiciones que en poco o nada contribuyen con la seguridad, dejando sin atención situaciones realmente graves que reclaman el estudio y el esfuerzo conjunto de todos para poder ser corregidas.
- b) La falta de adiestramiento de los miembros con el desconocimiento del perjuicio que acarrearán los accidentes y los incendios, y la manera de elaborar y hacer funcionar un programa para prevenirlos, fue la causa más mencionada, y
- c) El remedio más mencionado fue también efectuar dicho adiestramiento.

Es por todo esto que se ha escrito este Curso de Seguridad y

Funcionamiento para Comisiones Permanentes de Seguridad e Higiene para ayudarles a que su labor de reducir accidentes o incendios - sea realmente efectiva.

Para ello estudiaremos primero las causas que exigen que funcione un Programa de Seguridad en las empresas, segundo el mecanismo de cómo se producen los accidentes, tercero la forma como se evitan, cuarto cómo se miden los resultados y quinto veremos algunas actividades especiales.

NECESIDAD DE REDUCIR ACCIDENTES

La urgencia de trabajar para reducir accidentes (esta palabra incluye también incendios y desastres) se comprende en toda su extensión si se hace un análisis de los perjuicios morales y económicos que acarrearán a los accidentados, a sus familiares, a las empresas y al país.

Para poder entrar de lleno en este análisis necesitamos conocer algunas definiciones.

DEFINICIONES :

Seguridad Industrial.- Es la aplicación de técnicas para la reducción, control y eliminación de los accidentes y enfermedades del trabajo.¹⁷

Accidentes.- Es el suceso inesperado que causa daños y puede causar lesión.¹⁷

EJEMPLOS :

- a) Una pistola se cae involuntariamente y se dispara, es un accidente
- b) Alguien está tirando al blanco, la bala se desvía en una piedra e hiere a alguien, es un accidente. Aunque hubo voluntad del tirador de dispararla, no la hubo de lesionar a alguien.

17) Curso de Seguridad y Funcionamiento para las Comisiones de Higiene y Seguridad, Editorial A.M.H.S.A.C., México, 1976

Accidentes sin lesión.- Es el accidente en que no hubo daño a las personas.¹⁷

No es forzoso que se produzca una lesión para que tenga lugar un accidente, como el ejemplo arriba citado.

Lesión es el perjuicio a los recursos humanos y daño es el perjuicio al material o a los recursos económicos.

Accidente personal.- Es el accidente que produjo o puede producir lesión a las personas.¹⁷

EJEMPLO: Alguien en una azotea empuja descuidadamente un ladrillo que cae cerca de una persona que va pasando por la calle. Es un accidente personal sin lesión.

Accidente no personal.- Es el accidente que no tuvo riesgo de lesionar a personas, pero que sí causó daños.¹⁷

EJEMPLO: Al tratar de introducir las tenazas de un montacargas por debajo de una caja de producto terminado.

B) IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

La Administración guarda vital importancia dentro del contexto industrial actual.

Podemos citar muchas causas, pero realmente lo que nos mueve es el poder llegar a CONTROLAR o COORDINAR todas las actividades que el ser humano llega a desarrollar en su existencia.

Podemos ponernos como ejemplo a nosotros mismos. Citaremos a Homero Benítez "Tú estás manejando la más importante empresa que hayas conocido: tu propia vida, ella está formada por tu casa, instalaciones y muebles dentro de ella, así como tus ahorros, tu sueldo y algunos otros bienes que posees, el personal con que cuentas son: tu

17) Curso de Seguridad y Funcionamiento para las Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad, Editorial A.M.H.S.A.C., México 1976

esposa, tus hijos, parientes y amigos, los sistemas para tu producción están compuestos en la forma como te organizas y administras el dinero, el crédito que tienes". Le agregaríamos nosotros como final: "y así como lo manejes, es ahí a donde llegarás".¹⁸

Así pues, la importancia recae vivamente en el hecho que la forma en que coordinemos los elementos humanos, materiales y técnicos en la forma óptima, será la manera de que obtengamos lo que nos proponemos.

Veamos ésto en un contexto industrial, en donde la empresa lucha por su progreso o por mantenerse, dentro de un mercado, con sus situaciones internas o externas.

Más ahora, en esta situación crítica por la que pasamos en donde la maximización de las utilidades a través de la optimización de los recursos empleados hará que lo administrado, y con esto decimos lo bien administrado, dé a sus dirigentes, los recursos para sobrevivir en esta crisis.

1.4 EL PROBLEMA ECONOMICO DE LA SEGURIDAD EN MEXICO

Las empresas se ven también seriamente afectadas por los accidentes que sufre su personal.

- a) En primer lugar por la disminución de la moral que tiene el grupo en el que suceden accidentes frecuentemente. Es hecho innegable que baja la moral de un grupo debido a los accidentes que ocurren, igual que cuando tienen errores de operación seguidos; así baja la moral de un equipo de fútbol cuando le anotan muchos goles. Siempre baja la moral del que va perdiendo o está haciendo las cosas mal y sube la del que va ganando o hace las cosas bien, la moral alta es el estado de ánimo que más inspira para obtener más producción, de mejor calidad y a mejor

18) Homero Benítez, Guía de Acción para Supervisores de Línea, Editorial A.M.H.S.A.C., México 1980

costo. Quiero decir que los muchos accidentes bajan la moral del grupo de trabajo, que se traduce en pérdidas de la empresa por baja producción, alto desperdicio y mala calidad.

- b) Los accidentes originan también pérdidas de tiempo porque hay que darle atención al accidentado, porque sus compañeros tienen interés por su salud y suspenden su trabajo para ver qué le pasó, porque es necesario para la máquina para liberarla o repararla; porque después de sucedido el caso hay interés en comentarlo porque un Comité debe hacer las investigaciones para determinar y corregir las causas que originaron el accidente para que no vuelva a suceder otro igual, ni ahí ni en ningún otro lugar de la planta.

- c) También son importantes las pérdidas que origina el ausentismo a las empresas, por la pérdida que experimentan, aunque sea temporalmente, de su personal hábil capacitado y por la disminución de habilidad del personal ausente. Aunque este pueda suplirse por otro, ese otro no tiene la misma habilidad y capacidad y no podrá obtenerse la misma cantidad y calidad de producción. Aparte de ese, el alto ausentismo aumenta mucho los gastos de adiestramiento y obliga a la planta a mantener un alto número de suplentes.

- d) Los accidentes determinan también un aumento del pago que la empresa hace al Instituto Mexicano del Seguro Social por concepto de Riesgos Profesionales, para resarcirlo de los pagos excesivos que tiene que hacer por indemnizaciones y de los gastos por atención médica. Este gasto, aunque es importante queda muy por debajo del ocasionado por pérdidas de producción, calidad, materias primas, pérdidas de tiempo por daño a los equipos. etc., o sean los costos llamados ocultos o indirectos calculados en cuatro veces los costos directos. Es conveniente saber que una vez que se aumente el pago al I.M.S.S. por riesgos profesionales, es necesario permanecer tres años consecutivos con índices bajos de accidentes para poder solicitar que se baje la prima.

- c) Las pérdidas de materiales y de daño a los equipos que a veces acompañan a los accidentes, suelen ser muy cuantiosas. Considérese, por ejemplo, la rotura causada a una parte importante de una máquina si se cae al efectuar una maniobra.
- f) El prestigio de una compañía en que ocurren accidentes con frecuencia, sufre mucho; hay compañías en las que a nadie le gustaría trabajar.
- g) Es conveniente recordar que todos los factores que afectan a la economía de las empresas, afectan también a los que forman parte de ellas, porque dependen económicamente de ellas casi por completo y no se puede sacar algo de donde no hay nada.
- h) Un efecto más directo se puede notar en la disminución que los accidentes producen, en el reparto de utilidades.

DAÑOS CAUSADOS AL PAIS

En forma general puede decirse que puesto que el país está integrado por personas, familias, empresas, etc., cualquier caso que perjudica a una, también perjudica a las demás.

Concretamente, los accidentes norman las fuerzas de trabajo con que dispone el país para su desarrollo; y no solamente esto, sino que origina una multitud de inválidos a los que debe mantener y cuidar.

El Dr. Luis T. Vales Ancona, Coordinador Nacional de Rehabilitación del I.M.S.S. estima que en México hay 2,905 personas inválidas, calculando la producción que podrían hacer cada una en \$30.00 diarios, y 290 días hábiles al año dejar de producir más de - - - - - \$25,000,000,000.00 aparte de esto, si se gastan \$10.00 diarios en vestirlos, mantenerlos y cuidarlos, suman anualmente otros - - - - - \$10,000,000,000.00 más y la pérdida total asciende a - - - - - \$35,000,000,000.00.

Esa enorme suma la pierde México sin beneficio para nadie y para -

perjuicio de todos los mexicanos, pero está en manos de todos y de una manera muy especial de los que forman parte de las comisiones permanentes de Higiene y Seguridad, evitar que se pierda. Puede hacerse un cálculo aproximado de lo que podría hacerse con esa - cantidad, en los renglones de que el pueblo está más necesitado y se comprenderá el verdadero valor de la pérdida.

Estas pérdidas son más o menos fáciles de apreciar, pero hay - otras que son muy difíciles y que dependen de varios factores, pe- ro que forzosamente son muy elevadas a juzgar por la importancia de los sectores en que se localizan.

Algunos de los factores que intervienen en ellos son:

La disminución de la preparación de los individuos y de los fami- liares afectados por los accidentes.

Las malas actitudes que se desarrollan entre las personas que es- tán muy cerca de los accidentes frecuentes como el "machismo" y los vicios que en ellas pueden desarrollarse como sacar la mayor ventaja con el menor esfuerzo.

La pérdida de mercados extranjeros por la disminución de la cali- dad y el aumento de costos de los productos, debidos a los acci- dentes.

Al tratar de las pérdidas que ocasionan los accidentes, es neces- ario considerar al Instituto Mexicano del Seguro Social. Esta ing titución es un representante de un sector ya muy importante de la población, que recibe de él dinero en forma de cuotas de acuerdo con sus posibilidades y lo administra para proporcionarle servi- cios médicos, educacionales y culturales, de acuerdo con sus ne- cesidades.

Favorece a todo el sector que se encuentra afiliado a él, pero en una forma más importante a sus elementos más débiles económicamen te, por ser de menores posibilidades y de mayores necesidades.

Por estas razones, se deben proteger, en lo posible, los elemen-

tos de que dispone para lograr sus fines. Es absurdo que se tra te de sacar de él lo más posible, con poco o ningún provecho. - Es decir: medicamentos, incapacidades, etc. Cada vez que se ob tienen de él servicios, medicamentos o dinero sin necesidad, se le restan posibilidades para dar atención a los más necesitados, de construir Centros de Asistencia, de Cultura, de Recreo, etc., para el progreso de México.

En 1964, México tenía aproximadamente una población de 1,636,991 trabajadores, que con 2,782,863 familiares derechohabientes, hacen un total de 4,419,854 o sea, la novena parte de su población.

En ese mismo año se atendieron 148,169 riesgos profesionales en el Seguro Social, de los cuales 144,755 fueron incapacidades tem porales, 3,150 fueron incapacidades permanentes y 264 fueron defun ciones.

Solamente por los que se haya pagado de indemnización por hospita lización, por medicinas, por aparatos prótesis y rehabilitación de incapacidades permanentes resultará una cantidad muy aprecia ble.

DAÑOS CAUSADOS POR LOS INCENDIOS

Accidentes personales.

Los incendios generalmente ocasionan accidentes personales y, por lo tanto, contribuyen en las pérdidas mencionadas en los puntos anteriores, con el agravante de que cuando los incendios tienen víctimas, éstas son generalmente muy numerosas o con lesiones muy graves.

Daños materiales.

El fuego es un elemento muy destructor y consume o arruina mate rias primas o productos terminados, maquinaria, instalaciones y edificios, éstas pérdidas suelen ser muy cuantiosas y es difícil para las empresas reponerse de ellas, y a menudo causan la quie-

bra de ellas.

La Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad calculó que las pérdidas materiales que en 1965 causaron los incendios a las empresas o industrias del país, ascendió a \$1,000,000,000.00. Uno de los trastornos más graves que causan estos destrozos es la suspensión de producción.

SUSPENSION DE LA PRODUCCION

Las suspensiones de producción causadas por los incendios son generalmente largas, durante este tiempo se pierde mucho dinero, porque se tienen que seguir haciendo muchos pagos, como renta, luz, agua, salario, intereses del capital, etc., sin producir nada para resarcirse de ellos.

Tal vez el mayor trastorno sea la imposibilidad de surtir los pedidos hechos por los clientes. Si son de materias primas pueden hacerlos que suspendan también sus actividades.

En caso de que dichas materias no sean producidas por otras empresas en el país, se verían obligados a solicitar el permiso de importación para no resentir tanto daño, en caso de que sí, cambiarían sus pedidos a ellas, que podrían surtirlos en caso de tener capacidad de producción suficiente.

Si los materiales elaborados por la empresa en cuestión no son materias primas, sino productos terminados, listos para ser usados por el consumidor, los comercios intermediarios serían los afectados, aunque no tanto como el caso anterior.

En cualquiera de los casos mencionados, la empresa víctima de un siniestro, perdería además su posición en el mercado, ganado quizás a través de muchos años y muchos esfuerzos, y no le sería fácil recuperarla de nuevo. Esta es quizás la causa de que muchas de estas empresas no puedan volver a operar.

AUMENTO DE PRIMAS DE SEGUROS

Las compañías de seguros, que generalmente aseguran a las empresas contra daños materiales y suspensiones de producción, cobran una prima que va de acuerdo con la organización y las instalaciones de protección de que se dispone y con la frecuencia de pérdidas o gastos innecesarios.

PERDIDA DE PRESTIGIO

El prestigio de una empresa, en ese sentido, es muy importante, - y los casos de siniestros frecuentes graves la perjudican.

Las personas no se aventuran a trabajar a empresas en donde van a estar expuestas continuamente a los riesgos de un desastre.

Los consumidores miran con recelo a las empresas que de un momento a otro pueden suspender su producción y dejarlos con el problema de tener que encontrar urgentemente nuevos proveedores.

DAÑOS CAUSADOS AL PAIS

Todas estas pérdidas y perjuicios innecesarios se traducen de inmediato en freno del progreso del país.

Reducción de sus fuerzas de trabajo, reducción de sus elementos de trabajo, disminución de sus ventas en el extranjero y de entradas de divisas, disminución de la felicidad de sus habitantes, etc. Por eso todos sus habitantes, de acuerdo con su posición, están obligados a efectuar su trabajo, a vivir siguiendo las NORMAS de la prevención de accidentes o incendios.

1.5 EL PROBLEMA SOCIAL DE LA SEGURIDAD EN MEXICO

En el mejor de los casos, aún cuando los accidentes ocurridos -

soan sin lesiones, si se repiten frecuentemente, desarrollan en las personas amenazadas el temor de verse lesionadas gravemente la próxima vez. Es parecido al temor que sufriría un viajero - que tiene que cruzar una llanura en medio de una tormenta de rayos, sin poderse refugiar en ninguna parte. En la fábrica pueden cambiarse los rayos por diferenciales que se zafan, piezas pesadas que se caen, tanques de corrosivos que se derraman, recipientes que explotan, incendios que ocurren, etc., es sumamente desagradable y es un suplicio tener que trabajar en estas condiciones.

Cuando los accidentes causan lesiones que incapacitan temporal o permanente para realizar su trabajo, los accidentados se ven impedidos para realizar el papel que se les ha encomendado en esta vida. Una persona responsable sabe que no trabaja para su propio beneficio, sino para el de la colectividad, sabe que los demás están trabajando también para que él y su familia disfruten de alimentos, vestidos, habitaciones, educación, diversiones y comodidades buenas y baratas; sabe, además, que si algunos fallan, están contribuyendo a que todos estos beneficios sean malos y costosos y, naturalmente, sentirán remordimientos de ser ellos los que no cumplen.

Si alguien no le preocupa el dejar de cumplir con esta responsabilidad, muy fácilmente puede adquirir el vicio de tratar de obtener más días sin trabajar aprovechando un accidente sufrido, o de obtener algunos días de descanso en el caso de sufrir un accidente que debiera clasificarse como leve, o llegar hasta el extremo de fingir una lesión para dejar de trabajar, disfrutando de su sueldo.

Esta secuencia hace de un buen trabajador uno malo, de una persona capaz de ganarse la vida honradamente, una que a base de engaños y trampas trata de sacar el mayor provecho, con su menor esfuerzo, - de la empresa. El sindicato o la sociedad hace, en fin, de un trabajador deseable otro indeseable, del que todos quieren deshacerse y nadie quiere admitirlo en su organización.

Las incapacidades parciales permanentes disminuyen la capacidad de accidentado para realizar su trabajo y si gozando del 100% de las facultades es a veces difícil y cansado ganarse la vida, mucho más lo será si tiene cierta incapacidad para trabajar y aún más difícil será obtener un nuevo trabajo, en caso de ser necesario.

Este estado de incapacidad irremediable conduce frecuentemente a los vicios que falsamente se cree que hacen olvidar, desequilibrio mental y hasta suicidio.

Las incapacidades tales permanentes causan esto mismo, pero en su forma más extrema. Es muy difícil la posición de un hombre que no solo no ayuda a su familia sino por el contrario, les quita lo poco que pueden obtener para alimentarse, educarse y vestirse, además tienen que estar indefinidamente en esta situación irremediable, y tal vez por culpa suya.

DAÑOS CAUSADOS A LA FAMILIA DEL LESIONADO

El accidente sufrido por algún miembro de la familia es motivo de pena y dolor. Este dolor va en razón directa con la importancia de la lesión producida. La pérdida de un ojo o de un miembro, por ejemplo, causa en ellos un sufrimiento tan intenso, que el evitar lo justifica ya en sí la existencia de un programa para prevenir accidentes personales. La incapacidad permanente y la muerte, serían los casos extremos. Todas las actividades que efectúa la humanidad deben tener como meta y objetivo primordial su propio bienestar y todo lo que produzca dolor debe combatirse, ser eliminado.

El ejemplo de una persona actuando en forma insegura, causa a menudo que los demás miembros de la familia actúen inseguros también, manteniéndose constantemente expuestos a sufrir accidentes que pueden hacerlos desgraciados para toda su vida. Por ejemplo, un niño que queda parálítico a consecuencia de un atropellamiento sufrido al cruzar la calle imprudentemente, o una atractiva joven cita al quedar deformada o semi-ciega por las quemaduras recibidas al encender el horno de la estufa en forma incorrecta, etc.

El ejemplo del padre, como hombre fuerte, llevando el timón de la familia a través de todos los problemas de la vida, o indicando a cada uno de sus miembros el camino que deben seguir y, para lo cual, es a veces necesaria la energía en gran cantidad, es un elemento insustituible para su formación íntegra, pero ¿qué puede hacer en este sentido un jefe de familia inválido e incapaz de toda actividad?

Finalmente, la incapacidad para el trabajo se traduce en una incapacidad más o menos proporcional para ganar dinero.

La reducción de ingresos por parte del jefe, padre o madre, significa para la familia la privación de muchas cosas muy importantes para ellos; como la alimentación, base del desarrollo físico e intelectual, defensa fundamental contra las enfermedades y hasta una satisfacción muy legítima de las personas; la educación en cuanto a la facilidad para que los jóvenes puedan ir a la escuela en lugar de tener que trabajar para ayudar a mantener a la familia; el material y libros que necesitan; el dinero necesario para poderlos enviar a las preparatorias o las universidades; a las cuales tienen inviolable derecho; el vestido, las diversiones, la vivienda, etc., también es de mucha importancia para el bienestar, la salud y su desarrollo sin complejos.

C A P I T U L O I I

MARCO TEORICO ADMINISTRATIVO
ENFOCADO A LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

2.1 LA ADMINISTRACION Y SU PROCESO.

El proceso administrativo es la Administración en marcha. Esta según Koontz y O'Donnell se divide en cinco funciones, las cuales son: PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION y LIDERAZGO-CONTROL.

Agustín Reyes Ponce considera¹⁹ además la Previsión que para nosotros está comprendida en la planeación, la coordinación que para nosotros está implícita en todas las etapas; el mando y la ejecución, que los hacemos formar parte de la dirección.

Según Agustín Reyes Ponce los primeros tres pasos constituyen la Administración Estática y a los tres siguientes los llama Etapas de --- Operación o Administración Dinámica.

A continuación veremos cada una de las etapas del proceso administrativo:

LA PLANEACION.

La planeación es la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos -- futuros de acción. La planeación no solo es una función básica para todos los administradores y a todos los niveles de una empresa, sino que también las otras cuatro funciones deben reflejarla. De este --- modo un administrador debe organizar, integrar, dirigir y controlar - para asegurar el logro de las metas según los planes.

La planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va -- desde donde estamos hasta donde queremos ir. Comprende la previsión, la cuál permite estudiar simultáneamente varias alternativas y decidir en la etapa de planeación, aquella alternativa con la cual debe trabajar la empresa para obtener su objetivo.

19) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Teoría y Práctica Editorial Limusa; México 1968.

George R. Terry dice que planeación es "escoger, relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados".²⁰

Wilburg Jiménez Castro, utiliza el término planificación y lo describe como "el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer determinaciones políticas y lograr los objetivos".

Planear consiste en fijar objetivos teniendo cursos alternativos, para que en base a aquellos podamos hacer la determinación de programas y presupuestos, el establecimiento de políticas y procedimientos necesarios para encauzar racionalmente el desarrollo de la empresa.

La planeación está compuesta de los siguientes elementos: objetivos, investigaciones, políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

Los objetivos, son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades.

La investigación, se realiza mediante observación, cuestionarios y entrevistas, todo ello para llegar a:

- a) Determinación del universo.
- b) Tamaño de la muestra.
- c) Cuestionario.
- d) Recolección de datos.
- e) Tabulación.
- f) Interpretación.

20) George R. Terry, Principios de Administración, Editorial C.E.C.S.A., México 1980.

Las políticas, son planes generales de acción que guían a los miembros de una empresa; ameritan interpretación, requiere buen juicio e iniciativa.

Los procedimientos, son verdaderamente guías de acción y detallan la forma exacta en la que una cierta actividad debe cumplirse.

Los programas, son un complejo de metas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción en determinado tiempo.

Los presupuestos, son la expresión de los resultados esperados en términos numéricos. Pueden expresarse en términos financieros o en función de horas-hombre, unidades producidas, horas-máquina o cualquier otro término numérico mensurable.

LA ORGANIZACION.

La organización es un agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y sus subordinados. Puede pensarse en ella como una estructura dentro de la cual se desarrolla el trabajo de los negocios, la dirección y las demás actividades. Esta estructura de una idea de orden, articulaciones, comunicaciones jerárquicas, sistemas y acciones armoniosas, pero con una particularidad: se desarrollan todas en forma dinámica, pues cubren trabajo humano, el cual produce nuevas situaciones, lo que da origen a una reorganización, lo cual amerita el funcionamiento de las relaciones humanas.

Debe hacerse notar que "organización" es una palabra de empleo más bien vago por parte de muchos teóricos de la Administración.

Algunos dirían que "incluye el comportamiento de todos los participantes".²¹ Otros, que representa el sistema total de relaciones sociales y culturales.

21) Peter F. Drucker, la Gerencia de Empresas. Editorial Sudamericana 1963.

Algunos harían referencia a una empresa como una "organización". - Pero, para la mayoría de los administradores prácticos, el término - implica una estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones.

Siguiendo la dirección de Barnard y de los descubrimientos de los ex- perimentos de Hawthorne, ²² muchos administradores distinguen entre organización formal e informal.

Barnard denominaba "formal" a una organización cuando las actividades de dos o más personas estaban conscientemente coordinadas hacia un ob- jetivo determinado.

Barnard consideraba como organización "informal" a cualquier activi- dad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aún cuan- do pudiera contribuir a resultados del grupo.

La organización consta de los siguientes elementos: jerarquías, fun- ciones y obligaciones.

La jerarquía, se refiere a la cadena de relaciones directas de auto- ridad desde el superior hasta el subordinado a través de la organiza- ción.

Las funciones, son el agrupamiento de las principales unidades de tra- bajo, o sea la reunión lógica y armoniosa de actividades afines.

Las obligaciones, son vínculos que nos sujetan a hacer o dejar de ha- cer una cosa.

Entre los tipos básicos de organización tenemos los siguientes: lineal, staff, funcional y lineo-funcional..

Lineal o Militar.- Este sistema está bien para organizaciones peque- ñas, simples, casi de tipo familiar. Se encontró que este tipo de

22) Douglas McGregor, The Human Side of Eterprise, McGraw Hill Book Co. 1960.

organización era demasiado rígido para poder delegar autoridad.

Staff o Plana Mayor.- Funciona de la siguiente manera: Los jefes de personal y producción son casi exclusivamente consejeros, es decir, que ellos estudian los problemas y dan informes al superintendente - que es el que decidirá la acción, y si ésta no funciona, los capataces solo pueden quejarse a él y no a los consejeros.

Funcional.- Es muy común encontrarlo. **DESVENTAJAS:** los subordinados pueden tener confusión al recibir órdenes de varios jefes.

Líneo-funcional.- Con este sistema se trató de resolver el problema de que varias personas dieran órdenes a un mismo subordinado, y se hizo una combinación del sistema lineal con el funcional. En este sistema hay personas especializadas cada una en un lugar.

Si pensamos que la organización es una parte del proceso administrativo, cabe preguntarse qué es y para qué sirve. Tal vez si examinamos todo el proceso nos ayude a situarla.

En la planeación se pregunta: ¿Qué se va a hacer?

Para organizar debemos preguntar: ¿Cómo lo vamos a hacer?; es decir, ¿cómo vamos a llevar a cabo los planes para llegar a las metas, con qué estructura?

En la integración la pregunta sería: ¿Con quiénes?; es decir, ¿con qué elementos humanos y materiales?

Las interrogantes de la dirección son: ¿Cómo se está haciendo? Ade más de esta pregunta debe verse que se haga lo que se ha planeado.

Por último, respecto al control, la pregunta es: ¿Cómo se ha realizado?

Concluyendo, las interrogantes del proceso administrativo son: Qué, cómo, con quiénes, ver que se haga y cómo se ha realizado.

LA INTEGRACION.

La integración es la reunión en una empresa de los elementos humanos y materiales necesarios para lograr los objetivos de la empresa, dentro del marco de su estructura orgánica.

Recordando la definición de Administración que dice: "Es obtener resultados mediante la guía del esfuerzo de otros", nos damos cuenta de la importancia que tiene el elemento humano para esta profesión.

Una empresa que todavía no cuenta con personal ni con elementos materiales, puede compararse con la persona que cree haberse convertido en agricultor por haber comprado una parcela. A una empresa, en muchas ocasiones, le hace falta algo más que los elementos mencionados; ese algo es un elemento no material, como por ejemplo el crédito mercantil, las patentes, o el "Know How" de nuevas invenciones.

Respecto del personal, la empresa necesita elementos convenientes y capacitados con ciertas habilidades naturales que pueden descubrirse mediante el empleo de pruebas.

La integración se compone de los siguientes elementos: Reclutamiento, selección y desarrollo.

El reclutamiento consiste en buscar candidatos para ocupar un puesto en la empresa, motivándose en la forma necesaria. Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

Deben distinguirse en él dos aspectos: Las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento.

Podemos mencionar entre las fuentes de abastecimiento más usuales para una empresa: El Sindicato, las escuelas, las agencias de colocaciones, el personal recomendado por los actuales trabajadores, etc.

Los medios de reclutamiento pueden dar o quitar valor al personal que proporciona una fuente determinada.

Como medios de reclutamiento, tenemos: Los anuncios en todos los medios de publicidad, avisos en las plantas industriales, las circulares, acercarse a las universidades ofreciendo trabajo o becas a los elementos en cuanto se gradúan.

La selección se realiza empezando por llenar una solicitud que ha sido estudiada previamente con los datos que se requieren para conocer si el solicitante llena los requisitos necesarios.

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado anteriormente.

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean suelen variar mucho para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa, los más usados, y el orden generalmente seguido, es el que señalaremos a continuación:

La hoja de solicitud, la entrevista, las pruebas psicotécnicas y/o prácticas, las encuestas y el examen médico.

La introducción, es quizá una de la técnicas más sencillas y de las que más grandes rendimientos puede dar.

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado. Tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada. Mencionaremos aquí que suele comprender dos partes:

La introducción general a la empresa.- Suele llevarse a cabo en el Departamento de Personal; en él se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc., suele terminarse con un -

recorrido por la planta, para presentación personal con los principales jefes que ha de tratar, y, finalmente, con su jefe inmediato.

En su Departamento o Sección.- Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo.

El desarrollo es la enseñanza teórico práctica que se realiza con el objeto de habilitar a una persona para que desempeñe las labores del puesto que se le ha asignado, ya sea por primer ingreso o por promoción del puesto. Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo es - perpetuo, pero se hace más necesario tratándose de los trabajadores de nuevo ingreso.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa, suele dividirse en:

- a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- b) Capacitación de Supervisores.
- c) Desarrollo de Ejecutivos.

LA DIRECCION.

La dirección es la cuarta etapa del proceso administrativo. Esta etapa es llamada también ejecución y ordenadora de instrucciones; - supone dictar las órdenes necesarias para obtener los objetivos precisados en la planeación, dentro de la estructura determinada en la organización y con los elementos obtenidos al integrar.

Para Terry, esta etapa debe llamarse Coordinación, etendiendo esto como el proceso de sincronizar ordenadamente los esfuerzos para pro-

veer elementos directores, tiempo y encausamiento de ejecución, obteniendo como resultado acciones armoniosas y unificadas.

Para Ricardí, la dirección es "la actividad de mando, entendida como guía de hombres que da lugar, primeramente, a un flujo de las comunicaciones".

Nos encontramos en el punto central y más importante de la administración. Pero, quizá por lo mismo, en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales.

Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento "actuación", otros "ejecución". Terry define la "actuación" como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo".

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término "dirección", definiendo esta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

La Dirección y el Liderazgo están asociados con las relaciones interpersonales de los administradores y de quienes no lo son. La planeación, organización e integración, en la forma en que deberían llevarse a cabo, deben completarse dando a la gente instrucciones y buena comunicación, mediante la habilidad de dirigir.

La Dirección y el Liderazgo son el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir, con efectividad y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa.

Ahora veremos los elementos que componen la dirección y que son: - Comunicación, autoridad, delegación y supervisión.

La comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

La autoridad, algunos la definen como "la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros", sin embargo, podría definirse más bien como "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos". De hecho, quien decide es el que tiene la autoridad.

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función de terminada, puede decirse que es "la autoridad puesta en acto".

La delegación, consiste en dar a otra persona nuestra autoridad y --responsabilidad, para que haga nuestras veces.

La supervisión, supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas". Aunque tienen que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamados, por ellos, supervisores inmediatos, que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino solo obreros o empleados que realizan órdenes o instrucciones.

EL CONTROL.

El control, es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Control es un conjunto de providencias incluidas en las estructuras y en las normas de trabajo de una empresa, para que en el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y cortejo automático, previniendo errores y fallas para proveer información segura, proteger los bienes de la empresa y promover la eficiencia en la operación y la adhesión a las políticas administrativas.

La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. Es, entonces, la función por la cual cada administrador, desde el Presidente hasta el Capataz, se asegura de que lo que se hace es lo que se intentaba.

El control implica la medición de la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado. Una vez que un plan se vuelve operacional, el control es necesario para medir el progreso, para poner de manifiesto las desviaciones posibles y para indicar la acción correctiva. Esto último puede implicar medidas sencillas como cambios menores en la dirección. En estos casos, el control adecuado puede dar lugar al establecimiento de metas nuevas, a la formulación de planes distintos, a la modificación de la estructura de la organización, a mejorar la integración y hacer cambios de importancia en las técnicas de dirección.

El control lucha por que se obtenga eficiencia, que para la empresa significa productividad.

El control se ocupa de que el personal se adhiera a las políticas administrativas.

El control trata de que la operación resulte como lo planeado, o lo más cercano posible tolerando el grado de desviación humana.

El control incluye el establecimiento de estándares. La comparación de los estándares reales y los estándares presupuestos y el establecimiento de la acción correctiva cuando la ejecución se desvió del plan.

El establecimiento del control debe justificar su costo con el sistema y qué beneficio tiene para la empresa económicamente. Habrá ocasiones que los rendimientos sean a largo plazo, lo mismo los beneficios después de varios ejercicios.

Debemos marcar cuatro etapas en el proceso de control:

- a) Establecimiento de medios de control.
- b) Recolección y concentración de datos.

c) Interpretación y valoración de resultados.

d) Utilización de los resultados.

La primera y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador. La segunda, ciertamente, es del técnico en el control de que se trate. La tercera, suele ser del administrador, con ayuda del técnico.

Para concluir, cabe mencionar que el control cierra el proceso administrativo, pues es la última etapa de éste. El control que encontramos en todas las etapas del proceso, debemos considerarlo como una etapa más, ya que nos permite observar los resultados para volver a planear y continuar el ciclo administrativo.

2.2. LA SEGURIDAD Y SUS ACTIVIDADES.

Se dice que contar con un Programa de Seguridad completo en Prevención de Riesgos de Trabajo, es sin duda el sueño no realizado de todo Jefe de Seguridad.

Consideramos que en la información y divulgación de los Programas de Seguridad tenemos una herramienta valiosa para la comprensión de los mismos, comprensión que por si sola ya es una parte del éxito a lograr.

Consideramos también que si un programa se pone en marcha solo cuando el personal se queja de los problemas ya requiere ese programa acciones más drásticas para alcanzar resultados; optamos por aplicar el apoyo necesario y lógico a nuestro Programa de Seguridad.

A fin de aspirar a conseguir buenos resultados, todo Programa de Seguridad debe descansar sobre tres bases principales:

EMPRESA	Administrando.
PERSONAL	Ejecutando.
SINDICATO	Apoyando.

Estos tres soportes quedan unificados en las labores propias de la -- Seguridad, y del mayor o menor grado de apoyo o participación de cada uno de estos tres pilares depende el mayor o menor éxito a obtener de los Programas de Seguridad.

Descansando sobre estas bases las actividades fundamentales de Seguridad, fueron divididas en cuatro grandes grupos: (Ver cuadro No. 1)

ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE SEGURIDAD.

1. Inducción a la Seguridad.

a) Personal de nuevo ingreso.

b) Personal transferido de un Departamento a otro.

a) Es el primer contacto del nuevo con el ambiente de trabajo.

Conoce generalidades sobre la compañía, sobre la propia planta y se inicia en la prevención teórica de los riesgos inherentes a la industria.

El impacto psicológico de esta primera entrevista grababa hondamente el sentir de la Seguridad en las mentes dóctiles del recién ingresado, lográndose además la relación directa y permanente entre la conciencia de Seguridad y la presencia del Jefe de Seguridad, (cada encuentro nuevo por casual que este sea, con el encargado de Seguridad, será un recordatorio fugaz pero efectivo sobre Seguridad).

Bien llevada esta actividad crea lazos indestructibles entre el Supervisor y el personal. Se establece un flujo natural, fácil entre jefe y subordinado y se logrará además el conocimiento del carácter del novato y las posibles fallas contra la norma en que pudiera caer a futuro; además, hemos encontrado valiosas aportaciones de los nuevos al hacernos observar detalles que la "ceguera de taller" nos impedía ver.

<u>ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE SEGURIDAD</u>	<u>ACTIVIDADES RELATIVAS A ENTRENAMIENTO</u>	<u>ACTIVIDADES DE MOTIVACION</u>	<u>ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS</u>
1. Inducción a la Seguridad (a personal nuevo, a transferido).	1. Uso del equipo de Seguridad.	1. De grupo	1. Escuela
2. Inspecciones	2. Sistema de alarma	2. Individual	2. Hogar
3. Persecución para corrección.	3. Uso de extinguidores		3. Tráfico
4. Investigación de accidentes.	4. Análisis de operaciones		
5. Observaciones de Seguridad	5. Seguridad Básica		
6. Análisis de operaciones	6. Primeros Auxilios Básicos		
7. Pláticas de 5 minutos	7. Brigadas contra incendio		
8. Estadísticas	8. Comisión de Higiene y Seguridad		
9. Programa mensual	9. Audiovisuales sobre diferentes tópicos de seguridad		
10. Reporte			

Si se omite esta actividad, el nuevo será un ciego, guiado por otros ciegos y deambulará por la planta, cual nave sin brújula, tropezando a cada paso, ignorando qué le espera en cualquier parte del Departamento: pronto tendrá su primer accidente de consecuencias imprevisibles.

b) Al personal transferido de un Departamento a otro:

Es frecuente que se descuide esta fase de la inducción, confiados en que el personal transferido ya tiene antigüedad en la planta, es dejado a su criterio en sus nuevas actividades, con el grave riesgo de lo desconocido.

2.- Inspección de Seguridad.

Actividad practicada desde tiempo de los cavernícolas, para proteger su vida contra los enemigos naturales, no ha cambiado en sus principios y objetivos: conocer las fallas y deficiencias del medio que nos rodea, para poder evitar consecuencias, lesiones o daños que pudiera acarrear.

Esta actividad es realizada por todos los niveles de supervisión desde la alta gerencia hasta los Supervisores, de línea, así como por los miembros de las brigadas contra incendio, directiva sindical, - etc.

Dirigida, programada y sistematizada, registra por escrito los resultados y genera órdenes de trabajo para la corrección efectiva de condiciones y prácticas inseguras.

Optimizada esta actividad, llegará el día en que las posibles causas de lesiones, daños, incendios, demoras sean eliminadas antes de que den problemas.

Esta actividad está encadenada a la persecución de corrección y a la corrección misma.

INSPECCION
ORDEN DE TRABAJO
PERSECUCION
CORRECCION Y REVISION

Los principales pasos a seguir son:

- a) Programa: Periodicidad adecuada.
- b) Exhaustiva: Todas las condiciones de inseguridad deben ser encontradas.
- c) Usar check list donde aparezcan todos los conceptos a inspeccionar.

Edificio.

Máquinas.

Herramientas.

Equipo de trabajo y de seguridad.

Materiales, medio ambiente, etc.

- d) Codificar la peligrosidad de las condiciones encontradas y generar órdenes de trabajo.
- e) Iniciar persecución de corrección.

De no realizarse esta actividad, el Jefe de Seguridad siempre - andará "tapando pozos después de niño ahogado".

3.- Persecución de corrección.

El arma más maravillosa del hombre: su inteligencia, hizo practicar esta actividad desde la más remota antigüedad; la usaba como medio de supervivencia y así eliminaba paso a paso, pero con firmeza, todos los elementos adversos a su progreso.

Es el remate lógico de las inspecciones de Seguridad y de otras -

actividades. Organizada y efectuada sistemáticamente, logra tarde o temprano la corrección buscada.

Nos permite revisar todas las causas de accidentes pendientes a eliminar, captando su historia y apurando su eliminación.

Es un medio eficaz de informar a la superioridad, en cualquier momento, los pasos de corrección efectuados y los faltantes para el arreglo satisfactorio de las condiciones inseguras; garantiza que en forma organizada estamos pendientes de nuestra responsabilidad al respecto.

Con esta actividad no seremos "voces clamantes en el desierto", donde ni siquiera el eco responde a nuestros llamados; lograremos romper inercias inveteradas.

4.- Investigación de accidentes.

Ya la sabiduría ancestral de nuestros antepasados al preocuparse por conocer la causa de sus problemas, nos dió la pauta a seguir en este aspecto. Si bien sus sistemas rudimentarios han sido perfeccionados a tal grado que hoy ponemos al servicio de nuestra mente en la investigación a las maravillosas computadoras que en un santiamén encuentran la relación CAUSA-EFECTO y nos "sugieren" el "remedio y el paliato" para solucionar nuestros problemas.

La calidad y utilidad de la información dependen de la minuciosidad de la investigación.

Mecanismo:

- a) En el lugar de los hechos, obtener un panorama claro de la situación. Evitar aglomeraciones.
- b) Si se requiere y se sabe, administrar primeros auxilios o hacer que les sean aplicados.

- c) Interrogatorio al accidentado si es posible, a los compañeros o testigos que puedan dar información al respecto.
- d) Comprensión de la versión obtenida.
- e) Reconstruir en forma segura los hechos.
- f) Descubrir condiciones y prácticas inseguras que causaron el accidente.
- g) Reporte.
- h) Corrección inmediata de lo que pueda corregirse e inicio de persecución de lo que requiera corrección posterior (tan urgente - como graves hayan sido o puedan ser las consecuencias).

Pero si a pesar de los accidentes ocurridos, no tomamos los medios para obtener corrección, entonces confirmamos varios adagios: "Ni aún después de ahogado el niño, tapamos el pozo". "No hay más ciego que el que no quiere ver", "El que vive en el peligro en el perece", etc.

5.- Observaciones de Seguridad.

Esta actividad es la confirmación plena de que los sistemas de defensa están funcionando.

En cualquier momento, en cualquier paso o etapa del proceso, nuestro ojo avisador verificará que todo esté en orden y si hay anomalías se enmendará en rumbo, a fin de que todo prosiga sin tropiezos.

Las prácticas inseguras no son ejecutadas, por lo general en forma deliberada, para que sucedan los accidentes. Motivos diferentes roban la atención de nuestro personal y lo orillan a correr riesgos - sin darse cuenta.

Si a esa inconciencia aunamos el desconocimiento de su importancia individual en los resultados del grupo y la carencia de estímulos, encontramos ahí las causas o pretextos más comunes que hacen que -

las normas sean desobedecidas, que el personal esté en tensión, que tenga prisa, que elimine pasos en el desempeño de su trabajo, que haga las cosas al aventón, con el mínimo de esfuerzo y cuidado, etc.

Esta actividad, -observación de seguridad- obliga al Supervisor a -mantenerse siempre alerta, conciente del proceso paso a paso; así -captará las prácticas o actos inadecuados que durante sus recorridos se ejecuten.

Un corto diálogo momentaneo lo llevará a conocer la razón de aquel proceder y podrá encontrar la causa del mismo en: Falta de comunicación, desconocimiento, desinterés, desmotivación, falta de convencimiento o algún impedimento especial que los lleve a actuar de esa manera.

Conocida la "razón" de esa actuación incorrecta, sabemos el remedio a usar en cada caso particular y nos enfocaremos a un resultado más positivo: La formación de hábitos seguros en todas las actuaciones de nuestro personal.

6.- Análisis de operaciones.

Las necesidades de mejorar los sistemas de operación dieron pie al nacimiento de esta actividad.

El objetivo es establecer un procedimiento práctico y seguro para cada operación y llevar un registro para referencia en su aplicación continua. Al realizarlo deben tenerse en cuenta los factores básicos de toda operación: Seguridad, calidad y producción, los cuales serán un reflejo de buena supervisión si el análisis de operación fue correctamente aplicado.

Al efectuar los análisis estamos encontrando:

- a) La forma de normalizar el "como, dónde, con qué, cuándo y quién" de la operación, para que el producto sea de la mejor calidad, - en cuanto a tiempo y materiales y sin la presencia de accidentes.

- b) La presencia de malos hábitos que se van creando con el tiempo.
- c) Las causas de accidentes, desperdicio, baja calidad e interrupciones en que antes no habíamos reparado.
- d) La integración de un manual de operaciones que se realiza en -- nuestro Departamento.
- e) La utilidad de este manual en el adiestramiento del personal de nuevo ingreso al Departamento.

Esta actividad es una gran herramienta para optimizar las operaciones de producción, permite corregir anomalías, algunas de muchos años, - que son riesgos potenciales de accidentes y pérdidas y que están disminuyendo en forma real la eficacia de la productividad.

Muy práctico es el uso de los análisis de operaciones con miras al entrenamiento del personal de nuevo ingreso al Departamento (novatos o transferidos). Son inducidos a reducir riesgos y como beneficio - podríamos encontrar situaciones inesperadas que por la ceguera de ta ller nos pasaban desapercibidas, pero que pueden ser captadas por - ojos no acostumbrados a nuestro lugar y maquinaria.

7.- Pláticas de cinco minutos.

Desde que el hombre tropezó con problemas cuya solución atañía a varias personas, se iniciaron las juntas o reuniones. En ellas, en - forma más o menos amplia y organizada, se conocían las opiniones de los concurrentes sobre determinados problemas y se buscaban soluciones adecuadas a los mismos.

A veces las divagaciones sobre el tema y la diferencia de opiniones hace que las juntas se prolonguen mucho más tiempo del deseado y - con frecuencia sin resultados positivos.

Los analistas modernos de dinámica de grupos encuentran distintas - técnicas para lograr efectividad en las reuniones. Una de ellas - fue precisamente la reducción del tiempo.

En el aspecto de seguridad se encontró que una de las formas más eficaces de llegarle al personal y de captar su mensaje e inquietudes, - fueron las llamadas pláticas de cinco minutos. Son un valioso elemento de comunicación, adiestramiento y educación.

Para obtener mejores resultados, estas pláticas deberán ser sencillas, no utilizar palabras rebuscadas ni tratar de "impresionar" al auditorio; deberán ser entendidas y amenas y su desarrollo requiere crear un ambiente favorable.

Esta actividad ayuda a crear este ambiente favorable y se logra la participación del personal, conociendo comentarios e ideas bien cimentadas, pues son hechas por personas que a diario conviven con el equipo y que, por lo mismo, conocen mejor la problemática del mismo.

El diálogo es recomendable. Asimismo, se recomienda efectuarlas en el lugar de trabajo, pero requieren preparación adecuada a fin de contestar las preguntas y facilitar el flujo de ideas.

Un buen programa de pláticas de 5 minutos nos dará prestancia ante nuestros trabajadores y Jefes y, sobre todo, nos dará elementos de información para obtener resultados.

8.- Estadísticas.

Toda la gama de actividades en Seguridad tienden a obtener un solo resultado básico: Evitar accidentes.

Los resultados de nuestra labor en prevención de accidentes pueden ser medidos y cuantificados.

La estadística nos ayuda a realizar esa medición, por lo cual debemos elaborarla y manejarla mensualmente.

El avance en este aspecto será una medida de nuestra efectividad personal. Al obtener valores comparables mes a mes y año con año, nos permite conocer el resultado real de nuestra estrategia.

Son la base para fijar objetivos y metas anuales y para controlar su obtención. Es la imagen, en números ante nuestros superiores, de la ejecución programada de las actividades de Seguridad.

Los valores que a todos nos interesa conocer son:

IF: Índice de Frecuencia: Indica el número de accidentes por cada millón de horas hombre trabajadas.

IG: Índice de Gravedad: Indica el número de días incapacitados por cada mil días trabajados.

En la prevención de riesgos la estadística, el análisis y los seguimientos, ayudan a fijar la verdadera importancia de las causas y a elegir o establecer programas de seguridad en forma acertada.

9.- Programas.

El programa de seguridad es la estrategia, y las actividades que lo integran son las unidades de combate con que daremos la batalla a los accidentes y a las pérdidas que ocasionan.

Debe ser elaborado por quienes conocen el problema y la cantidad de remedios necesarios para disminuir nuestras carencias.

La iniciativa y creatividad de cada supervisor dará un perfil propio al programa departamental y general de seguridad.

Todo programa debe tener un objetivo bien definido. Hacer un programa sin fijar objetivos puede llevarnos a malgastar dinero y esfuerzos y tal vez a no lograr los resultados buscados.

Con el fin primordial de todo programa que es Evitar Accidentes y - Lesiones, las estadísticas definirán con claridad el dónde, cuándo, cuánto, cómo y por qué de las actividades a realizar.

El programa así estructurado definirá la cantidad y periodicidad de las actividades.

Los principales enemigos de los programas de seguridad son:

- a) El poco interés en la ejecución de las actividades.
- b) Un bajo porcentaje de ejecución de actividades de acuerdo a lo programado.
- c) La falta de apoyo al programa que puede venir precisamente de nuestras fallas en la administración del mismo.

10.- Reporte o Informe.

El reporte es el informe de resultados. Es responder a aquel apremio inquietante: "Dame cuenta de tu administración".

Para que cualquier sistema opere como tal, debe contar con su propia forma de reportes o informe de resultados del mismo.

¿Qué vamos a reportar en Seguridad?, el reflejo del buen o mal uso de las actividades o herramientas de prevención de daños.

Cada nivel de mando debe reportar al nivel superior, los resultados de sus áreas, exactamente como los reportes de producción en los or ganigramas de las empresas.

ACTIVIDADES DE ENTRENAMIENTO.

Las actividades de entrenamiento son consideradas en nuestra empresa como parte estructural de los programas de seguridad.

Si nuestra gente carece de entrenamiento, nunca podremos esperar resultados eficaces, y esto implica cualquier actividad a ejecutarse sea producción, calidad, seguridad.

El apoyo de los altos niveles de mando a estas actividades es elemental y definitivo en la realización de las mismas, si no existe tal apoyo; es frecuente que el Jefe de Seguridad se vea maniatado y frustrado cuando al iniciar cualquier evento programado se encuentra con

que los operadores de determinada área no pudieron venir por "exceso de trabajo".

Como esta irregularidad afecta psicológicamente la moral del grupo, es necesario, de inmediato, realizar acciones tendientes a lograr la integración de los faltantes; si se requiere, acudir a la Gerencia, cuya intervención decisiva remediará el problema y dará una imagen efectiva de apoyo.

ACTIVIDADES MOTIVACIONALES.

Esencial en la seguridad es la motivación del personal.

Se logra a base de actividades encaminadas a estimular, reconocer, -- despertar el espíritu de competencia y la conciencia de la propia seguridad moral.

Anualmente se organizan eventos cuya finalidad es mantener a nuestro personal motivado para actuar con seguridad.

Dichos eventos son:

1.- De grupo: Concursos: Orden y limpieza.

Días sin accidentes.

Carteles de Seguridad.

Ideas de Seguridad.

Brigadas contra incendio.

2.- Individuales:

En la ceremonia del Día Anual de la Seguridad se entregan diplomas y estímulos especiales a las personas cuya labor ha destacado: Brigadas, comisión, brigadas infantiles.

Dichos estímulos son entregados por el propio Director de la compañía como testimonio de la importancia relevante que la Seguridad tiene a nivel corporación.

Entre los elementos destacados se selecciona al personal que asistirá a cursos especiales fuera de la planta (Congresos, Mesas Redondas, Houston, etc.)

ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS.

Es nuestro ideal lograr un medio ambiente seguro; en razón de esto tratamos de hacer llegar el mensaje de Seguridad a la comunidad mediante la organización de eventos especiales encaminados a este fin. Buscamos así, el efecto de "rebote". Al lograr Seguridad en todo nuestro alrededor, obtenemos como beneficio operadores intrínsecamente seguros, que todo lo observan con ojos preventivos y cuya primer actitud antes de iniciar cualquier trabajo, es un análisis previsor del riesgo.

Hemos dividido la comunidad en tres principales áreas de ocupación:

1.- Escuelas: Primaria. Las actividades realizadas en las escuelas primarias son: Películas de higiene y Seguridad básica en la escuela.

Logramos que los niños capten la importancia de la higiene y la aceptación comprensiva de las campañas de vacunación.

Los porcentajes de vacunación han aumentado considerablemente y las enfermedades han disminuido en la misma proporción.

Es notoria la influencia de los niños para estimular la conciencia de seguridad de los padres.

Secundaria: Es fuente natural de interés para la Seguridad, por esta causa hacemos especial énfasis en despertar en los alumnos ya próximos a ingresar al trabajo, la conciencia de Seguridad mediante cursos específicos aplicados a los talleres de la escuela, cursos de primeros auxilios y películas de Seguridad.

2.- En el hogar: El mensaje a los hogares llega mediante la organización permanente de eventos relativos a la higiene y seguridad en el hogar.

3.- Tráfico: Se han organizado campañas de educación vial, donde los propios niños, respaldados por los Agentes de Tránsito han dirigido el tráfico en las calles y carreteras de la población.

Previo a este evento se proyectan películas alusivas al tema de Seguridad en Tráfico.

2.3 Correlación entre ambas al usar un sistema administrativo tipo.

Existe entre la seguridad y la administración una franca relación, ya que ambas pretenden obtener resultados a través del esfuerzo de los demás, empleando para ello los recursos a su alcance y de la forma más idónea.

El ser humano por lo general ejecuta prácticas por motivos diferentes y que, en la mayoría de las veces, le obligan a correr riesgos para lograr el objetivo de la misma. Es entonces, motivo más que suficiente para efectuar en estas acciones seguras que eviten la suspensión - parcial o total, amén de los daños que resulten y la magnitud de los mismos. Tales son las prácticas administrativas que efectuamos día con día dentro de las organizaciones o fuera de ellas.

Los principios de administración y el proceso administrativo son aplicables a cualquier actividad humana, en la cual existen jefes y subordinados y son muy aplicables a la actividad de prevención de accidentes.

El proceso administrativo es aplicable a la seguridad en cada una de sus partes y se colocan de tal manera que se explica como un proceso continuo que no termina y que hace cada vez más eficiente la actividad.

A continuación veremos la interrelación de ambas al usar un sistema administrativo tipo.

Planeación.- Consiste en adelantarse a los acontecimientos y gober-

narlos en la tarea previsor a inicial en el proceso administrativo e inicial, también en el programa de Seguridad.

Contesta la pregunta: ¿Qué vamos a hacer y por qué?

Fijaremos objetivos teniendo los cursos alternativos, estableceremos programas, presupuestos, políticas y procedimientos.

Los objetivos deben ser acordes a la necesidad de la organización y acordes también a la capacidad de logro de sus integrantes.

Políticas.- ¿Cuál debe ser la política general de la empresa con respecto a la seguridad? Se establecen políticas específicas y se dictan normas de conducta a seguir.

Programas.- ¿Qué acciones específicas debemos planear para lograr el objetivo? Existen para integrar personal y orientarlo en el sistema, para lograr un trabajo eficiente y seguro, tomando en cuenta su carácter, capacidad, necesidades y la nueva relación con los grupos donde se desarrollará.

Procedimientos.- Cada actividad como instrucción, inspección, investigación, interés, deberá pensarse en el cuando estos detallan la forma en la que las actividades deben cumplirse.

Presupuestos.- Se pueden establecer en base a resultados del ejercicio anterior y se expresan en términos numéricos.

Organización.- Se divide el trabajo una vez que está planeado. ¿Qué actividad nos reservamos? ¿Cuáles delegamos a otros? Contesta la pregunta. ¿Quién lo va a hacer?

Jerarquías.- Existen niveles de mando y fija los resultados que deben lograr.

Funciones.- Cada elemento de los niveles existentes tiene debidamente especificada su función para que armonice con las de los demás elementos ya que, la forma en que están distribuidas las actividades en los diferentes niveles, permite tanto la participación de la alta

dirección como del Supervisor de línea,

Las actividades están normalizadas en cuanto a cómo y quién debe hacerlas, estandarizadas en cantidad y fecha, medidas cuantitativa y cualitativamente y evaluadas contra resultados que se detengan y con plena facilidad de corrección.

Obligaciones.- Todos los elementos que integran la organización o sistema, tienen como deber velar por la seguridad, amén de las obligaciones específicas de su rol.

Integración.- ¿Requiere o no de recursos humanos nuevos el sistema u organización? El sistema administrativo en cuestión puede o no requerir de elementos, ya que tratándose de una organización grande ésta emplea el mismo personal para poner a funcionar.

Existe la selección, la inducción de personal de nuevo ingreso y de personal transferido, la capacitación mediante actividades relativas al efecto, motivación, promoción y desarrollo.

Dirección.- Existe un Director que dicta las órdenes en base al flujo de información, la información es analizada y retransmitida para su mediata o inmediata ejecución. Ordenes en sentido vertical descendente.

Comunicación.- Esta se da tanto en sentido vertical descendente, vertical ascendente, como en sentido horizontal.

Supervisión.- Ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Es obligación de todo Jefe, pero en base a la experiencia y a los conceptos modernos de Administración, la seguridad es responsabilidad del Supervisor de Línea, ya que éste es quien se encuentra en contacto directo con el personal que realiza las órdenes.

Control.- ¿Se está logrando el objetivo? Siendo el control la última fase del proceso administrativo, no deja de ser importante. La planeación puede resultar incompleta, la organización insuficiente flexible y la ejecución carente de responsabilidad. Por estos motivos

es necesario el control, con el cual nos encausaremos directamente hacia el objetivo.

El control en esencia es medir, comparar, analizar y corregir. Es el proceso de medir y calificar el avance o resultados de un objetivo, que en este caso es la seguridad. El control en la actividad de seguridad se inicia cuando se establecen medidas o estándares que fijan objetivos en el trabajo, de acuerdo a lo planeado.

Resumiendo, la seguridad se implementa como una ciencia que emplea el proceso administrativo como herramienta fundamental para lograr, en primer lugar, que el ser humano no sufra lesiones y enfermedades de trabajo que lo invaliden y produzcan dolor físico y moral, y en segundo lugar, pero también muy importante, hacer que la industria en el país logre su óptima productividad.

El sistema en cuestión lleva a cabo un control administrativo sencillo, que garantiza la medición, evaluación y corrección de programas o estándares de plantas periódicamente, de acuerdo a las técnicas modernas de administración.

Hace mención de quiénes y cómo llevar este sistema, define a quien corresponde, legal y administrativamente, la prevención de accidentes, fija actividades preventivas en todos los puestos de mando, administración o supervisión que en sí, son los representantes del patrón ante la mano de obra y el estado.

Este sistema es adaptable a todo tipo y tamaño de negocio o industria y su empleo en forma profesional logra el abatimiento máximo de los accidentes con lesión o sin ella, así como las pérdidas económicas - que acarrean éstos como consecuencia.

C A P I T U L O I I I

S I S T E M A A D M I N I S T R A T I V O D E
S E G U R I D A D P O R P U N T O S

3.1 FILOSOFIA

Implementar la Seguridad como una técnica para lograr, en primer término que el ser humano no sufra lesiones y enfermedades de trabajo que lo invaliden y le acarreen dolor físico y dolor moral y, en segundo término, pero también importante, hacer que la industria del país logre su óptima productividad para salir del subdesarrollo.

Llevar a cabo un cambio radical en los sistemas actuales de medición a base únicamente de resultados.

Por medio de la fijación anual de cantidades de actividades de seguridad medibles o estándares de la planta, poder evaluar mensualmente contra los resultados obtenidos.

La aplicación de un nuevo sistema en el que se pueda llevar a cabo un control administrativo sencillo, que garantice la medición, evaluación y corrección del programa o estándares de la planta periódicamente, de acuerdo a las técnicas modernas de administración.

Poder fijar con bases firmes, metas medibles paulatinamente y saber el porqué de las desviaciones cuando las hay.

En nuestro país y en todo el mundo la PREVENCIÓN de los accidentes en la industria corresponde legal y administrativamente al patrón. Este sistema fija actividades preventivas en todos los puestos con función de mando, administración o supervisión que en sí, son los representantes del patrón ante la mano de obra y el Estado.

Este sistema es adaptable a todo tipo y tamaño de negocio o industria y su empleo en forma profesional logra el abatimiento máximo de los accidentes con lesión o sin ella, así como las pérdidas económicas que acarrearán éstos como consecuencia.

SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA SEGURIDAD POR PUNTOS.

Una de las principales preocupaciones de un Jefe de Seguridad que conoce perfectamente su profesión, es la de lograr la aceptación y el convencimiento de todo el personal de la Empresa donde trabaja. Hace lo posible e imposible por convencer a Producción de que debe cambiar ciertas operaciones por otras que sean más seguras; a Mantenimiento para que haga las correcciones y modificaciones de maquinaria, equipo, instalaciones, etc.; a Ingeniería Industrial para que en los métodos de trabajo se incluyan los aspectos de seguridad; a

los Ejecutivos para que acepten las modificaciones que están planteando tendientes a mejorar la seguridad; a su Jefe para que le apruebe ciertas compras de equipos e inversiones; en fin, se pasa rompiéndose la cabeza pensando en "dar en el clavo" y lograr a cabo actividades novedosas y diferentes cada vez, para motivar a la gente a que trabaje con seguridad.

Lo anterior bien puede ser un pasaje de una tragicomedia, pero no es tal cosa, sino la triste realidad.

En torno a toda esta problemática nació el S.A.S.P. (Sistema Administrativo de la Seguridad por Puntos), el cual es el resultado de muchos años de experiencia que como Jefe de Seguridad de una Empresa tuvo el Ing. Jorge Suárez Peredo, viviendo los problemas antes mencionados y de la combinación de esa experiencia con los conceptos modernos de la Administración.

En otras palabras EL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE SEGURIDAD POR PUNTOS tiene su origen en las siguientes premisas:

- 1.- La seguridad siempre ha sido y sigue siendo una responsabilidad del Supervisor de Línea.
- 2.- El Supervisor de Línea ha sido el que más actividades de seguridad se le han asignado (tiene que supervisar que todo trabajo se haga con seguridad y es responsable de las condiciones que haya en el lugar de trabajo).

ESTO NO SE CUMPLE

- 3.- Toda la Organización es responsable de la seguridad, desde el Jefe del Supervisor de Línea hasta el Director General.

ESTO NO SE CUMPLE SINO QUE SIEMPRE SE IGNORA

- 4.- Las fallas ocurren por falta de sistemas y métodos; no se han usado las técnicas modernas de la Administración o sea que, FALTAN:
 - a) La Planeación adecuada en seguridad.
 - b) La Organización correcta para seguridad.
 - c) Una Dirección congruente y
 - d) Una Falta Total de Control, porque no hay estándares o los que hay son inadecuados; no hay medición ni cuantitativa ni cualitativa. Por lo tanto no puede haber una evaluación y como consecuencia no hay corrección.

En base a estas premisas, se desarrolló el S.A.S.P (Sistema Administrativo de la Seguridad por Puntos), y su funcionamiento es el siguiente:

FUNCIONAMIENTO:

Existen un sinnúmero de actividades prevencionistas diferentes todas ellas y tendientes a implementar la seguridad, de las cuales muchas de ellas en la actualidad se llevan a cabo y otras no. El S.A.S.P ha seleccionado de todas esas actividades prevencionistas a 47 de ellas y:

- a) Las ha normalizado para que siempre se ejecuten igual y correctamente.
- b) Las ha distribuido en 7 niveles diferentes de mando.
- c) Establece estándares (objetivos) a los 7 niveles de mando y fija los resultados que deben lograr.
- d) Mide y evalúa mensualmente y anualmente el cumplimiento de las actividades contra los resultados parciales y anuales, además corrige si es necesario los estándares de actividades.

La forma en que están distribuidas las actividades en los niveles de mando es:

- a) Alta Dirección (Gerente de Planta) 1 actividad.
- b) Nivel intermedio alto (Gerente de Area) 0 actividades.
- c) Nivel intermedio medio (Superintendente) 8 actividades.
- d) Nivel intermedio bajo (Jefe de Departamento) 7 actividades.
- e) Nivel intermedio mixto (Supervisor General) 9 actividades.
- f) Supervisor de Línea 10 actividades.
- g) Coordinador del Programa (Jefe de Seguridad) 12 actividades.

Todas estas actividades están:

Normalizadas en cuanto a cómo y quién debe hacerlas.

Estandarizadas en cantidad y fecha.

Medidas cuantitativa y cualitativamente.

Evaluadas contra resultados que se detengan y con la plena facilidad de corrección.

REQUISITOS PARA SU USO

La empresa que se interese por implantar este Sistema Administrativo de la Seguridad por Puntos, debe reunir los siguientes requisitos para usarlo:

- 1) Considerar al Elemento Humano como su recurso más valioso.
- 2) Mejorar las condiciones de las áreas de trabajo.
- 3) Prevenir los riesgos de trabajo.
- 4) Intención de disminuir costos por mismo motivo.
- 5) Salvaguardar la Integridad Socio-Económica de la Organización y Física de los trabajadores.

3.2 FUNCIONAMIENTO

NUCLEO MODULAR DEL S.A.S.P.

El Núcleo Modular del Sistema Administrativo de la Seguridad por puntos (S.A.S.P.) recae en diez formas, las cuales nueve de ellas desarrolla el Supervisor de Línea y la número diez es desarrollada desde el Supervisor de Línea hasta la máxima autoridad de una Planta o Compañía.

Todas las actividades desarrolladas estarán funcionando de acuerdo a los estándares establecidos por la Compañía o Planta, o bien de acuerdo a las metas fijadas.

El sistema de participación global de todo el personal supervisor (llámese de línea, Gerente o Director) es la base sobre la cual gira el éxito de este sistema.

DESARROLLO DEL SISTEMA

FORMA No. 1.- INDUCCION AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO A LA COMPANIA.

Una de las finalidades que debe perseguir todo el programa de Seguridad es: Integrar al personal de nuevo ingreso al ambiente de la Empresa para lograr un trabajo eficiente y seguro, tomando en cuenta su carácter, capacidad, sus necesidades y la nueva relación con los grupos donde se desarrollará. Esto supone el deber de hacerlo participe en forma progresiva en la realización de él mismo, sensibilizándolo, motivándolo para que reciba la idea de Seguridad, la haga suya y la propague.

Es indudable que la persona recién contratada capta y conserva más las primeras impresiones y conocimientos, por eso es importante que la persona encargada de Seguridad o el encargado de la contratación entregue en propia mano y explique las políticas de Seguridad de la Empresa para que, posteriormente, el Supervisor de Línea haga la integración de la persona en su propio Departamento.

El Supervisor directo del trabajador nuevo es el único representante ante él de lo que quiere la Dirección, al mismo tiempo que ante la Dirección es el representante del trabajo bueno o malo que haga ese trabajador.

Esta forma se puede dividir fundamentalmente en tres partes. La primera corresponde a datos generales de adaptación, la segunda es la información de puesto y la tercera de aceptación o rechazo hacia los accidentes.

FORMA No.2.- REPORTE DE INSPECCION

La inspección de Seguridad es una actividad que en forma primitiva fué practicada por nuestros más lejanos antepasados, para proteger su vida de sus enemigos naturales. Como actividad, la inspección no ha cambiado en sus principios y objetivos, aunque sí podemos decir que se ha afianzado como una herramienta fundamental, para conocer las fallas y deficiencias del medio que nos rodea y poder evitar sus consecuencias, lesiones y daños que por lo general acarrear.

El Supervisor es responsable de las condiciones buenas o malas de trabajo que haya en el área que está bajo su jurisdicción, es por eso que debe hacer de las inspecciones de Seguridad una actividad dirigida, programada y sistemática, registrando por escrito los resultados obtenidos para que éstos sean un índice de la desviación de las condiciones óptimas de productividad de su sección o Departamento. Para conseguir los mejores resultados de las inspecciones, el Supervisor debe conseguir la participación y sugerencias de su personal directamente relacionado con el equipo, material, instalaciones o área que esté inspeccionando.

La labor correctiva de causas de accidentes alcanza su nivel óptimo cuando las causas que buscamos en las inspecciones son eliminadas antes de que provoquen lesiones personales, daños, incendios, demoras, etc.

Siempre estará encadenada para su máximo aprovechamiento a dos actividades posteriores: Al seguimiento para la corrección de causas de accidentes y a la corrección misma. Por eso el valor básico y primordial que tiene la inspección.

Esta forma la podemos dividir en tres partes. La primera parte son los datos generales concordantes con los estándares, la segunda son los registros de la inspección y la tercera parte es la nomenclatura de peligrosidad.

FORMA No.3.- REPORTE DE INVESTIGACION DE ACCIDENTE.

Básicamente toda investigación comprende la búsqueda de las causas de los accidentes de trabajo, la evaluación de las mismas, determinando la razón fundamental de su existencia y el reporte de los hechos. La calidad y la utilidad de la información está directamente relacionada con el grado de minuciosidad de la investigación.

Una investigación completa incluye la evaluación objetiva de todos los hechos, opiniones, declaraciones e información relacionada, así como un plan de acción para prevenir o controlar la reincidencia eliminando el riesgo.

El resultado final de toda investigación de accidente es un reporte, el cual debe cumplir con el requisito de informar a los superiores y a otras personas de los hechos y el plan de acción para eliminar el riesgo.

Esta forma puede ser dividida en cinco partes, las cuales son: Datos generales, descripción del accidente, análisis del accidente, prevención, revisión y costo.

FORMA No.4.- ANALISIS DE OPERACIONES CON FINES DE SEGURIDAD.

El objetivo del análisis de operaciones es establecer un procedimiento seguro para cada una de las operaciones existentes y registrarlos para tenerlos como referencia en su aplicación continua. Para realizar esta actividad es necesario tomar en cuenta todos los factores importantes que intervienen en el desarrollo de una operación a saber, seguridad, calidad y producción, así como el orden en la secuencia de los pasos que se efectúan para llevarla a cabo. Los niveles óptimos de seguridad, calidad y producción de una operación, son el reflejo de una buena supervisión, habiendo aplicado correctamente este análisis de operaciones.

Al ejecutar esta operación estamos obteniendo:

- 1.- Normalizar exactamente el "cómo, dónde, con qué, cuándo y quién" de la operación para que el producto sea de la mejor calidad en tiempo y materiales y que no haya accidentes.
- 2.- Descubrir malos hábitos y costumbres que se van creando con el tiempo.
- 3.- Descubrir causas de accidentes, desperdicio, baja calidad e interrupciones que antes no habíamos reparado.
- 4.- Integrar un manual de las operaciones que se ejecutan en los Departamentos.
- 5.- Tenerlo de referencia para adiestramiento de personal nuevo.

Al seleccionar la operación problema, es conveniente tomar en cuenta la experiencia del pasado en cuanto a accidentes y pérdidas y la probabilidad de que ocurran.

El análisis de operaciones hecho sistemáticamente, constituye una de las mejores herramientas administrativas y de superación para mejorarlas en forma considerable, así como para mantener en condiciones óptimas la productividad de las operaciones.

Nos permite corregir anomalías, algunas de muchos años, que son riesgos potenciales de pérdidas y que están disminuyendo en forma real la eficiencia de nuestra productividad.

Esta forma puede ser dividida en tres partes. La primera que son datos concordantes con los estándares, la segunda donde se encuentran los datos a registrar y la tercera parte donde se encuentra una nota aclaratoria.

FORMA No.5.- OBSERVACION DE SEGURIDAD.

La observación es una actividad de comprobación de que nuestras normas y procedimientos de seguridad, de producción y de calidad se están cumpliendo.

Justifica completamente el tiempo empleado por nosotros al observar una operación definida y en una forma sistemática.

Para su realización correcta se requiere el esfuerzo y la atención completa del Supervisor por unos momentos.

Sus resultados y beneficios pueden medirse en términos de mayor producción y mejor calidad o en reducción de lesiones y daños.

Por medio de esta actividad vamos a encontrar las prácticas o actos inseguros que ejecuta nuestro personal y que son desviaciones de nuestras normas, que exponen al personal a lesionarse o a causar daños a la fuente de trabajo.

El ser humano, por lo general, no ejercita una práctica insegura deliberadamente para que suceda un accidente, sino que se va orillando por motivos diferentes que roban su atención y que muchas veces lo obligan a correr riesgos sin darse cuenta.

Dentro de la instrucción para corregir actos o prácticas inseguras que emplee el Supervisor de Línea, es necesario el diálogo con las personas para conocer las razones fundamentales e infundadas de su actuación y así descubrir si es falta de comunicación, desconocimiento, desinterés, falta de convencimiento o si hay algún impedimento por lo cual ellos actúan en tal forma. Sabiendo la razón de su actuación incorrecta, estaremos perfectamente ubicados para actuar y obtener resultados más positivos en lo que queremos. "Formar hábitos seguros en la ejecución para actuar y obtener resultados más positivos en lo que queremos".

"Formar hábitos seguros en la ejecución de las operaciones de todo nuestro personal".

Esta forma la podemos dividir en tres partes, una donde se encuentra el enfoque, dos donde se desarrolla la observación y tres donde se encuentran las acciones tomadas.

FORMA No.6.- PERSECUCION O SEGUIMIENTO PARA CORRECCION DE CAUSAS DE ACCIDENTES.

Una vez encontrada una causa de futuros accidentes, debe perseguirse en forma tal que asegure su corrección definitiva.

Esta actividad organizada y efectuada sistemáticamente asegura que tarde o temprano las causas que encontramos habrán de corregirse, permitiéndonos, en cualquier momento dado, dar una exacta explicación de cual es la realidad, es decir, qué causas se han corregido y los obstáculos encontrados en las que aún quedan pendientes de corregir.

Nos permite revisar todas las causas de accidentes pendientes de eliminar en forma periódica o sistemática, o ir anotando su historia y apurando su eliminación.

Ninguna de las actividades de: Inspección de Seguridad, Investigación de Accidentes, Análisis de Operaciones y Observaciones de Seguridad, se tomará por hecha si de cada una de las causas de accidentes encontramos en ellas que no han sido corregidas, no se hace o inicia una forma de seguimiento.

La forma de seguimiento la podemos dividir en tres partes, una de nomenclatura, dos de responsabilidades y tres de seguimiento.

FORMA No.7.- PLATICAS DE SEGURIDAD DE 5 MINUTOS.

Las pláticas de 5 minutos son un elemento de comunicación, adiestramiento y educación muy importante en el conjunto de actividades que integran este sistema administrativo.

Por experiencia se ha determinado que si el Supervisor de Línea imparte sistemáticamente a sus trabajadores pláticas sobre tópicos de seguridad con una duración de cinco minutos, más o menos, se logran reducir los accidentes. Estos breves mensajes ayudan a crear una actitud positiva hacia la prevención, lográndose en cumplimiento de los reglamentos y normas establecidos.

Para obtener resultados satisfactorios, estas pláticas deberán ser entendibles y amenas y su desarrollo requiere crear un ambiente favorable. Es conveniente lograr la participación del personal, ya que sus comentarios e ideas son la mayoría de las veces bien cimentadas y tienden a mejorar las condiciones de trabajo. El diálogo, una vez impartida la plática es muy recomendable. Las pláticas deberán ser impartidas en los lugares de trabajo, siendo el Supervisor quien señale hora y día en que deberán efectuarse.

Esta forma la podemos dividir también en tres partes. La primera parte contiene los datos generales, la segunda los datos sobre participación y la tercera las mejoras al sistema.

FORMA No.8.- ESTADISTICAS DE SEGURIDAD.

Los resultados de la prevención de accidentes pueden ser medidos y cuantificados hasta cierto grado. Es precisamente esta actividad "La estadística" la que nos ayudará a realizar esa medición, por eso debemos elaborarla y manejarla mensualmente.

Al obtener valores comparables de frecuencia de accidentes con lesiones incapacitantes, de la gravedad que tienen y de los costos que

representan anual y mensualmente, conoceremos el resultado de la aplicación de estas actividades de seguridad estratégicamente conjugadas en nuestro programa.

Son las bases para afinar nuestro objetivo anual y para controlar su logro.

Tres índices o valores son los que interesan para conocer cómo se cumple con la seguridad: Índice de Frecuencia, que indica el número de accidentes con lesión incapacitante por cada millón de horas-hombre trabajadas; Índice de Frecuencia de Accidentes sin Lesión Incapacitante, significa el número total de accidentes sin lesión por cada millón de horas-hombre trabajadas; Índice de Costos, indica la cantidad de pesos que se perdieron por accidentes por millón de horas-hombre trabajadas.

Esta forma puede ser dividida en cinco partes, una que sería la ubicación, dos el período tomado, tres los datos de accidentes con lesión incapacitante, cuatro los datos de accidentes sin lesión incapacitante y cinco los costos de los accidentes.

FORMA No. 9.- PROGRAMA MENSUAL.

El programa de seguridad es la estrategia y las actividades que lo integran, unidades de combate con que lucharemos contra el enemigo que son accidentes y aún pérdidas.

FORMA No. 10.- REPORTE DE PUNTUACION DE SEGURIDAD.

"El Sistema Administrativo de la Seguridad por Puntos, es una aplicación de técnicas de administración por objetivos o administración por resultados", para obtener un marco favorable y continuo que permite la detección de desviaciones y evaluación de anomalías. Esta actividad de recopilar de niveles inferiores, integrar nuestra porción e informar a nuestro Jefe, viene a ser como la sangre en el cuerpo humano.

3.3 PRACTICA EN EL SISTEMA (BASES)

Este sistema como cualquier otro, se basa en la aplicación de un conjunto de técnicas para integrar actividades o elementos que se ponen en juego estratégicamente para garantizar el empleo adecuado y económico de los recursos que emplea la empresa. El S.A.S.P. se adapta para responder a la necesidad de un programa específico y particular de prevención de accidentes y productividad en cada empresa.

El S.A.S.P. como Sistema de Seguridad ha sido integrado dentro de los subsistemas de la administración moderna de industrias o empresas.

Cada subsistema tiene varias funciones que en conjunto nos permiten realizar un trabajo profesional de seguridad eficiente desde su inicio. La experiencia de 30 años en seguridad y el trabajo de 7 años del autor han logrado integrar las actividades fundamentales en prevención de accidentes a las Técnicas Modernas de Administración de Empresas dentro del S.A.S.P.

En el primer subsistema de "Planeación" se hará el programa de seguridad, partiendo del conocimiento del problema, fijando los resultados o metas en valores o cifras medibles que se quieren lograr, que son los que justificarán los recursos o presupuesto que nos costará la integración y aplicación del S.A.S.P.

Una de las actividades para efectuar eficientemente la planeación, es conocer la magnitud o situación real del problema de riesgos de trabajo. Los accidentes degradan y causan muerte a nuestros recursos humanos y graves daños a la productividad.

¿Cuál es nuestra frecuencia de accidentes?

¿Cuál es la gravedad de los mismos?

¿Cuáles son los daños o pérdidas totales que se tienen?

De acuerdo a la magnitud y características del problema de accidentes que tenemos y con la aplicación del Sistema Administrativo de Seguridad por Puntos, ¿Qué resultados queremos lograr en un año? ¿Queremos como objetivo disminuir en un año los accidentes en un 30%, en un 50% o en un 70%, disminuyendo en la misma proporción de las lesiones al personal los costos de accidentes que se cargan a los de operación.

Lo que escojamos será la meta a lograr en un año de la aplicación del S.A.S.P. en nuestra industria. Al escoger se fijará el índice de frecuencia de accidentes que lograremos en un año de aplicación del S.A.S.P.

El S.A.S.P. tiene integradas 35 actividades básicas distribuidas en una cantidad promedio de 10 a cada grupo de mando de acuerdo a las características de sus funciones.

Todas las personas con autoridad directa sobre otras en promedio tienen 10 actividades diferentes que llevar a cabo relacionadas con la seguridad y la productividad.

Cada actividad es diferente y está asignada para su ejecución a uno o más de los diferentes grupos de mando.

Unas actividades tienen la finalidad de encontrar causas de accidentes; otras de corregir sus causas; otras las de medir la cantidad efectuada y su calidad; otras las de mejorar la forma en que se efectúan; otras las de motivar y otras las de integrar la información.

El programa del S.A.S.P. consiste de:

- 1.- La distribución de sus 35 actividades en los 6 grupos de personas con funciones de mando.
- 2.- El conocimiento de las cantidades que de cada una de ellas debe efectuarse cada mes. (La selección de los días del mes en que deban efectuarse, corresponde a cada persona).
- 3.- El conocimiento del objetivo que se persigue.

Una cantidad de actividades se escogerá dentro de las alternativas que le presente el S.A.S.P. Cada alternativa se presenta junto con los resultados que se lograrán, si las actividades fijadas en ella se ejecutan en menos de 95%, actividad que debe efectuar.

Cada folder tiene impresa la filosofía, los fundamentos, la guía de acción, ejemplos y gráfica de control en el desempeño de dicha actividad. Cada uno será capacitado en la ejecución adecuada de las actividades que correspondan al grupo 6 y a las suyas.

Cada una de las personas de la organización con funciones de mando tienen actividades que desempeñar. Recibirán una carta comunicándoles: el grupo al que pertenecen, las actividades que le corresponden, el número de cada actividad que deben efectuar cada mes; los resultados globales que se han fijado como meta y la necesidad de un cumplimiento superior a 95% cada mes de sus actividades para lograr el objetivo fijado. Se les informará que el cumplimiento adecuado de sus actividades de seguridad está integrado a su calificación semestral de méritos.

La dirección y ejecución adecuada es necesaria en el cumplimiento del S.A.S.P. para el logro mínimo de un 95% del programa fijado y poder así obtener los resultados que se hayan establecido.

Cada persona con funciones de mando debe cumplir con las actividades de su propio programa, ejecutándolas con la mejor calidad posible.

La motivación se inicia con el conocimiento de las políticas de seguridad emitidas por la máxima autoridad que es una actividad de G-I en el S.A.S.P.

Todas las personas con funciones de mando sobre otras saben que habrán de evaluar semestralmente el cumplimiento de sus actividades, para calificar sus méritos en el trabajo, considerando que esta calificación se toma en cuenta cuando hay ascensos y aumentos de sueldo.

Cuando los cumplimientos son elevados habrá de acuerdo al Sistema cartas o felicitaciones de la Dirección y la Gerencia.

Se considerará un administrador o supervisor bien adaptado a las técnicas modernas, quien cumpla con todas sus actividades efectuándolas con la más alta calidad.

Todas las personas con funciones de mando y que van a ejecutar actividades, antes de la iniciación del programa, recibirán un curso de capacitación en las actividades básicas del supervisor de línea G-6 y las propias de su grupo. Dentro de la capacitación se le dará la bolsa carpeta conteniendo todos los folders con las formas de sus actividades.

Las formas en blanco que recibirá dentro del folder correspondiente son las necesarias para registrar durante el año las actividades efectuadas en cada fase del programa. Se capacitará a cada persona en la forma correcta de usarlas.

El S.A.S.P. tiene integradas varias actividades para el sub-sistema CONTROL ya que, sin los medios adecuados de registro y medición, es imposible evaluar y conocer las causas de las desviaciones o deficiencias que pudieran existir durante la ejecución del programa.

El sub-sistema CONTROL nos permite ver claramente que la trayectoria de resultados vaya de acuerdo con el objetivo y en caso de que no sea así, nos indicará la razón de la desviación para estar en condiciones de hacer cambios o correcciones necesarias, durante la realización del programa.

La información impresa que hay en el folder corresponde a cada actividad, la identifica específicamente dentro del conjunto con su filosofía, los principios que la fundamentan, su finalidad y el procedimiento que debe seguirse para efectuarla.

Al hacerse la selección del nivel y la intensidad del programa en el S.A.S.P., se define perfectamente la cantidad de cada actividad que le corresponde efectuar mensualmente a cada persona con funciones de mando sobre otras.

La calidad está definida en la guía de acción que está impresa en el folder correspondiente a cada actividad.

Nuestro organigrama debe ser dividido en grupos y codificado para establecer las actividades que corresponden a cada persona de la organización de acuerdo con los siguientes:

Grupo 1.- La persona dentro de la planta que tiene la máxima autoridad.

Grupo 2.- Las personas que reportan directamente a G-I.

Grupo 3.- Personas que no reportan directamente a G-I y que no tienen a su mando directo ningún G-6.

Grupo 4.- Personas que tienen directamente bajo su responsabilidad personas G-6.

Grupo 5.- Personas que tienen directamente trabajadores bajo su mando y también tienen personas G-6.

Grupo 6.- Supervisores de Línea o personas que tienen bajo su mando directo a trabajadores o a personas sin funciones de mando sobre otras.

Grupo 7.- El jefe de seguridad que coordina el programa y el S.A.S.P. dentro de la empresa.

Es responsabilidad de todo nivel de mando o de supervisión que no ocurran accidentes con o sin lesión al personal, a las instalaciones o al equipo que está bajo su jurisdicción. La responsabilidad de los accidentes no es diferible ni delegable.

Todos los diferentes niveles de mando en línea ascendente la comparten cuando ocurre un accidente con o sin lesión en su jurisdicción. Para cumplir con esta responsabilidad llevan a cabo la cantidad de actividades de seguridad asignadas a su grupo con la óptima calidad.

El S.A.S.P. distribuye las 35 actividades en los 6 grupos de mando que puede haber en la industria. Cuando se implanta el S.A.S.P. cada persona con nivel de mando tendrá especificadas perfectamente las actividades que debe efectuar. Cada persona con funciones de mando tendrá una carpeta bolsa que contiene folders con formas en blanco correspondientes al registro de cada actividad.

El S.A.S.P. tiene dentro de sus actividades varias que son exclusivamente para la medición mensual de cantidad y calidad de ejecución de las actividades que a cada persona corresponden.

La persona misma es la que primeramente mide el cumplimiento de la cantidad de actividades efectuadas. Sus jefes, el departamento de seguridad y la Asociación por medio de otras actividades miden la cantidad, calidad y forma de ejecutarlas y la veracidad técnica de sus reportes.

Una evaluación mensual se lleva a cabo para constatar el % de cumplimiento, si éste no corresponde a los resultados que deben tenerse, con las actividades de medición se encuentra la razón de cualquier desviación existente.

Aquí podemos mencionar que las actividades de auditoría que se llevan dentro del programa nos dan información completa del porqué de las desviaciones, por ejemplo:

- a) Falta de veracidad técnica en reportes.
- b) Baja calidad de actividades.
- c) Baja intensidad de algunas actividades.
- d) Actividades faltantes.

Cuando se está persiguiendo el logro de un objetivo claramente definido y se encuentran desviaciones de las ya mencionadas antes, el mismo sistema permite que se hagan correcciones de las causas que están originando dichas desviaciones o correcciones del programa mismo.

LA ADMINISTRACION MODERNA EN SEGURIDAD

1er. SUB SISTEMA PLANEACION	2do. SUB SISTEMA ORGANIZACION	3er. SUB SISTEMA EJECUCION DIRECCION	4to. SUB SISTEMA CONTROL
CUAL ES NUESTRO PROBLEMA? ECONOMICO IC HUMANO IF IG LEGAL.	FIJACION DE RESPONSABILIDADES	MOTIVACION (COMO MANTENER EL INTERES DURANTE EL PROGRAMA)	IDENTIFICACION DE LAS ACTIVIDADES QUE PORQUE Y COMO DE CADA ACTIVIDAD
QUE QUEREMOS LOGRAR	DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES (6 GRUPOS)	CAPACITACION COMO EFECTUAR NUESTRAS ACTIVIDADES DE SEGURIDAD.	ESTANDARES CUANTOS Y CUANDO DEBEN EJECUTAR LAS ACTIVIDADES.
QUE ACTIVIDADES SE VAN A EFECTUAR	COMUNICACION		MEDICION SE EFECTUAN EN LA CANTIDAD Y CALIDAD FIJADA
QUE RECURSOS NECESITAMOS HUMANOS PRESUPUESTO			EVALUACION CORRESPONDEN LOS RESULTADOS
PROGRAMA			CORRECCION SI HAY DESVIACIONES

ASOCIACION MEXICANA DE HIGIENE Y SEGURIDAD

CUADRO No. 2

ACTIVIDADES NIVELES GI A G5

POLITICAS.

Las políticas son las directrices y los deseos o intereses globales y específicos de la máxima autoridad de la empresa comunicándonos personalmente por escrito. Aunque muchas veces se hubiera dicho o mencionado de boca en boca hasta llegar al último trabajador, mucho se habrá distorsionado de acuerdo con las variantes de interpretación memoria y misión de cada persona que hubiese intervenido. Esta comunicación debe ser directa a todo el personal de la empresa y la única forma es la comunicación escrita, que para mayor relevancia debe ir dirigida a cada persona y firmada por quien las emite. La política de hecho tiende a ser una norma de actitud y conducta para todo el personal. Lleva en forma cristalina el comportamiento, la responsabilidad y la actividad que toda persona debe tener en relación al tema de la política.

Da la seguridad que representa el conocer el pensamiento real de la máxima autoridad y poder seguir así las directrices trazadas sin temor a reclamaciones de intermediarios.

No permite los errores o deficiencias que en algunos casos tiene o permite la palabra hablada y transmitida de boca a boca. Ellas también dan a conocer el interés, brindan el apoyo y comparten o delegan la responsabilidad de la máxima autoridad.

ACOMPANA.

El acompañar personalmente al supervisor de línea en y durante las diferentes actividades del S.A.S.P. significa el interés directo de sus jefes en que estas actividades se lleven a cabo y permite, al acompañarlos, darse cuenta de la calidad y forma en que se están efectuando.

Al mismo tiempo permite corregir o perfeccionar con la orientación y asesoramiento de la supervisión intermedia, las actividades que son deficientes en su forma.

Esta es una actividad de enlace con la alta supervisión; de contagio del interés; de supervisión y de desarrollo en el mejoramiento de la supervisión de línea.

No es posible pensar en una buena integración de los diferentes niveles de mando sin incluir esta actividad de "acompañar durante la ejecución" a los niveles de mando de línea que son los que en la línea de batalla efectúan las actividades indispensables para el logro de nuestros objetivos.

Haga siempre que esta actividad por la persona acompañada sea bien vista y deseada como un magnífico elemento de superación personal dentro de la empresa.

Que ésta sea una herramienta continua de comunicación constructiva de la que se ha carecido siempre.

MERITOS.

LA CALIFICACION DE MERITOS, cualquiera que sea el sistema adoptado en la medición, nos permite periódicamente hacer un análisis de la actuación de las personas, registrarlos y comentarlos con ellos para orientarlos sobre sus deficiencias, si las hay. Es la herramienta clave que debe tomarse en consideración para ascensos y para aumentos de sueldo. A todos los que trabajamos se nos paga nuestro sueldo por lo que producimos; por la calidad de nuestro producto; por que no haya desperdicios; por que se logre a bajo costo y por que no haya accidentes en nuestras operaciones. De aquí que se nos mida por nuestra PRODUCTIVIDAD, para que la gente más capaz sea ascendida y tenga los aumentos de sueldo que le corresponda. El S.A.S.P. nos da mediciones de 0 a 100% que son absolutamente reales y aplicables en la clasificación periódica de méritos del personal.

Como los 4 fundamentales valores en la medición de la productividad son: PRODUCCION, CALIDAD, COSTOS y SEGURIDAD, a la Seguridad corresponderá una cuarta parte de la puntuación total. Si en su sistema de calificación de méritos no está considerada aún la seguridad, considere que la máxima puntuación de su sistema corresponde a las 3/4 partes del total y la seguridad a la cuarta parte faltante.

SUPERVISA SEGUIMIENTOS.

La asistencia directa al supervisor de línea en una o más de las actividades del S.A.S.P. implica acompañarlo o supervisarlo durante dicha actividad; ver cómo la está efectuando; cómo está registrando los datos al llenar la forma correspondiente; haciendo preguntas clave para saber si conoce la finalidad de lo que está haciendo y lo que es muy importante poder corregirlo y/o reinstruirlo en cualquier deficiencia

que nosotros vemos que existe. El llevarla a cabo con el supervisor de línea dará como resultado que la calidad con que éste efectúa sus actividades cada vez aumentará y mejorará. Es ésta la actividad permanente de entrenamiento que debe efectuarse continuamente por los jefes directos de los supervisores de línea. Los capacitamos, los entrenamos una vez en un curso colectivo, pero la capacidad de captación siempre es diferente y ésta actividad nos permitirá reentrenar y explicar nuevamente, hasta lograr que hagan a nuestra vista todo aquello que deben hacer en la forma adecuada.

CONTROL.

Todo nivel ejecutivo que tiene gerentes, superintendentes, jefes de departamento, jefes de turno o supervisores de línea bajo su mando, debe efectuar mensualmente las actividades de CONTROL. Conociendo los estándares de actividades de todo su personal y conociendo el informe mensual de los niveles de mando que se reportan directamente a él, ésta es posibilidad de controlar el cumplimiento de las actividades de los que reportan a él. Así estará en muy buena posición de efectuar una evaluación del cumplimiento de las responsabilidades asignadas a él.

Cuando una medida de control se efectúa mensualmente a nuestro personal, ellos saben que nos estamos enterando de su buen o mal funcionamiento; de su cumplimiento mes a mes y del acumulativo. No es posible llevar medidas de control que no sean sistemáticas y obtener buenos resultados en cualquier actividad que se quiera. Esta actividad pudiéramos decir que es el seguimiento sistemático de los objetivos que queremos lograr y que nos hemos fijado. El comentar ampliamente la evaluación y nuestros puntos de vista son medidas correctivas intermedias en el período de nuestras metas que ayudarán a lograrlas. Nuestros comentarios son capacitación y asesoría para aquellos que se reportan directamente a nosotros, dirigiéndolos exactamente a las deficiencias que estamos encontrando en su informe mensual.

FELICITACION I.

El buen funcionamiento de su equipo o de una parte de él, al ser de su conocimiento, es motivo de un reconocimiento personal. El reconocimiento personal es según algunos psicólogos el motivador más grande de la conducta del hombre. Por eso cuando hay un motivo, debemos de aprovecharlo y no dejar que aparentemente pase desapercibido.

Una carta personal del director de la empresa es motivo de satisfacción muy grande y de orgullo profesional, sobre todo cuando es una distinción que se está logrando por los esfuerzos realizados y que no todos están logrando.

El reconocimiento personal estimulará a las gentes a trabajar con más energías para seguir sobresaliendo del grupo y a seguir sintiendo su propia realización dentro de la compañía.

Si queremos fidelidad de nuestro personal y que su actitud esté orientada a resolver los problemas de la empresa, debemos reconocer sus esfuerzos cuando los hay, así como reprimimos a quien actúa mal o en forma incorrecta. No es justo que únicamente nos fijemos y tomemos acción, como es muy común, cuando se han cometido errores o hay defectos. Debemos, como disciplina propia, adquirir el hábito de hacer saber y, en este caso en particular, con un reconocimiento abierto, el mérito especial logrado por el esfuerzo individual. Cuando la felicitación se da, es porque se han cumplido los objetivos fijados y/o porque, a consecuencia de lo anterior, se están logrando los resultados esperados. Entre más arriba en la Organización esté la persona que reconoce con una felicitación el buen trabajo, más valor y más motivante será.

GUIA DE ACCION.

Viendo las formas F-40 cada mes al vaciar los resultados, podrá darse cuenta fácilmente quién lo merece, o puede pedir que el departamento de seguridad le informe cuando alguna de las 3 cartas de felicitación deba ser enviada a usted.

Si usted así lo pide, el departamento de seguridad le traerá un borrador a que lo revise, modifique y/o apruebe. Cuando usted pueda, redacte una carta que lleve su toque personal. Se imprimirán, o simplemente se harán, tantas cartas como personas vayan a recibirlas. Se rotularán éstas y las firmará. Usted verá que sean distribuidas.

2.1.4. Cuando durante tres meses consecutivos algunos de los niveles gerenciales que reportan directamente a usted le presente el INFORME (forma F-10) con 95% o más de cumplimiento, son merecedores todos los niveles de mando del G-2 al G-6 dependientes de esta persona, a recibir una carta de felicitación por CUMPLIMIENTO MAYOR A 95% DURANTE 3 MESES CONSECUTIVOS.

2.1.5. Al año de operación del S.A.S.P., si los objetivos fijados (estándares arriba de 95%) y los resultados deseados en IF (Índice de Frecuencia) se lograron en toda la planta, se hará una carta de felicitación por CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN UN AÑO, a todos los niveles de mando de la empresa con más de 95% de cumplimiento.

2.1.6. Anualmente se calificará 1o., 2o. y 3o. lugar entre los departamentos de la planta con mayor cumplimiento de más de 85% y se enviará carta al jefe del departamento y a todos los niveles de mando que dependan de él por haber LOGRADO EL X LUGAR EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES EN EL AÑO.

De estas 3 actividades sólo la 2a. y la 3a. son programas. La 1a. es eventual. La actividad de felicitación que debe hacerse tendrá 0% o 100% si se realiza o no durante el mes calendario inmediato posterior al último de los que están invirtiendo en la felicitación. (En 2.1.4 y 2.1.5 no se enviará felicitación a quienes tengan un cumplimiento total inferior a 95% y en 2.1.6 a quienes sea inferior a 85%). Guarde en este folder copia de cada felicitación que envíe, anotando en el reverso cuántas fueron enviadas.

ASISTIR.

Asistir a las pláticas de 5 minutos de seguridad que imparte su personal, brinda un apoyo; demuestra su interés y permite corregir posteriormente en privado los errores que el supervisor haya cometido. No cabe duda que hablar en público, aunque sea a su personal e informalmente, causa miedo a muchos supervisores y al resto. Cuando menos los pone nerviosos. Asistir significa estar como un simple asistente a la charla sin participación más que en forma mínima. Debe verse que las pláticas sean impartidas habiéndose preparado previamente el supervisor que las imparte. Que sean sinceras, haciendo que participe su personal con comentarios; que finalmente se vea que ha sido una comunicación en ambos sentidos en las que se logra el mejoramiento de la actitud de su personal; que los comentarios o sugerencias, cuando las haya, inclusive quejas, se les dé el trámite adecuado para llevarlas a cabo. Informar qué se está haciendo, o por qué no se pueden llevar a efecto a quien lo sugirió.

FELICITACION 2.

El buen cumplimiento de su personal o de una parte de él, al ser de su conocimiento, es motivo de un buen reconocimiento personal. El

reconocimiento personal es, según algunos psicólogos, el motivador más grande de la conducta del hombre. Una felicitación personal de un alto funcionario de la empresa, es un contacto inolvidable; motivo de satisfacción muy grande y de orgullo profesional, sobre todo cuando es una distinción que se está logrando por los esfuerzos individuales realizados y que no todos están logrando.

El reconocimiento personal estimulará a las gentes a trabajar con más energías para seguir sintiendo su propia realización dentro de la compañía. Si queremos fidelidad de nuestro personal y que su actitud esté orientada a resolver los problemas de la empresa, debemos reconocer sus esfuerzos cuando los haya, así como reprimimos a quien actúa mal o en forma incorrecta.

Debemos, como disciplina propia, adquirir la costumbre de hacer saber y, en este caso particular con un reconocimiento abierto, el mérito especial logrado por el esfuerzo individual. Cuando la felicitación se da, es porque se han cumplido los objetivos fijados y/o porque, a consecuencia de lo anterior, se están logrando los resultados esperados.

REVISA INFORMES.

La revisión de la elaboración del INFORME F-10 que todos los niveles de mando deben elaborar y presentar cada mes a sus jefes en los primeros 5 días, es vital para el funcionamiento correcto de este Sistema de Administración de la Seguridad por Puntos, ya que de ellos de igual manera, siempre va a estar dependiendo la veracidad del cumplimiento de las actividades y el logro de los objetivos. Todos por ser humanos y por naturaleza tendrán en donde sea posible hacerlo, a agregar puntos para que su puntuación no sea mala o sea mejor. Para ello, en forma rotativa o de muestreo, usted profundizará pidiendo los folders de las 10 actividades para ver las formas de F-1 al F-9 con que están llenando la F-10.

Verá que las actividades tomadas en cuenta en el INFORME F-10 sean veraces y también verá la calidad con que fueron efectuadas por medio de los reportes o registros de cada una.

Esta revisión profunda a los informes de los supervisores de línea, nos permite darnos cuenta por medio de sus reportes, a formar criterios en la ejecución e informe de las actividades S.A.S.P. Como en muchas de las actividades de los jefes directos del supervisor de línea, ésta también está encaminada, además de checar la veracidad y a

mejorar la calidad, a tener la oportunidad de capacitarlos en las áreas que aún lo requieren. Esta revisión es una auditoría en pequeño del cumplimiento de la responsabilidad de los supervisores de línea en sus actividades sobre seguridad.

GUIA DE ACCION.

De acuerdo con su programa anual de estándares y el mensual, seleccione en forma rotativa a las personas a quienes vaya a revisar su informe. Para ello es necesario, como lo es en todos los niveles superiores de mando, que usted conozca perfectamente las actividades que lleva a cabo el supervisor de línea.

Cuando alguna de las personas que reportan a usted le lleva su informe F-10 y es de las previamente escogidas para revisar, cítela a la hora que pueda sentarse con ella a hacer la revisión y pídale además que traiga consigo su carpeta de folders de actividades.

Cuando haya revisión, principie por el informe revisando los datos generales informativos.

Como es un supervisor de línea, la casilla No.2 deberá estar en blanco y lo que contenga la casilla No.1 debe ser igual a lo de la casilla No.3. Vea en la casilla No.1 cada uno de los porcentajes que promedian, que estén realmente hechos, viendo las formas del folder correspondiente y los estándares que tiene cada actividad. Vea detalladamente las formas que llenó de cada folder y la forma de calcular el % correspondiente. Siempre que pueda aproveche esta actividad para elevar el nivel de conocimientos y de capacidad de su personal. Al hacer la revisión, deberá llenar usted simultáneamente la forma F-54 de Registro de la actividad. En la forma F-54 las 9 actividades que integran el informe que va a revisar tiene cada una 7 columnas de información individual a comprobar y en cada columna deberá hacer las anotaciones correspondientes. La primera columna es la cantidad de veces que debe hacer dicha actividad en el mes que está revisando. Esta cantidad aparece en cada folder como su estandar y en su programa anual de actividades.

La 2a. columna es el número real de veces que hizo la actividad, checando directamente contra las formas de registro que debe haber llenado al hacer la actividad (si no hay una forma llena por cada vez que ejecute la actividad, ésta se tomará como no hecha y bajo esa base debe haberse elaborado el informe). La 3a. columna tiene el % que la persona reportó en su informe de cumplimiento de esa actividad. La 4a. columna de % VERACIDAD TECNICA, se calcula como sigue:

5a. columna
3a. columna X 100 = VERACIDAD TECNICA

En la 5a. columna debe aparecer el porcentaje real de cumplimiento de cada actividad tomando en cuenta que cada actividad reportada debe tener una forma hecha. Este % debe ser calculado por usted, usando la misma técnica que usa en la forma F-10.

6a. columna. En esta columna deberá usted calificar de 0 a 100% y de acuerdo con la revisión que usted hace de las formas llenadas, la calidad y lo apegado que está haciendo la actividad a la instrucción dada y a la finalidad de la misma. Al terminar su revisión comente ampliamente con el supervisor: 1. las fallas en VERACIDAD TECNICA del informe, si las hay, y 2. las deficiencias en calidad, indicando las fallas y forma adecuada de hacerlas.

Esta auditoría en pequeño es la actividad de revisión y tiene por objeto encontrar informes falsos y faltas de calidad. Ejemplo: Un supervisor de línea tiene en su Informe F-10 del mes de mayo la casilla No. 1.

JUNTAS.

Las Juntas de Seguridad son un magnífico elemento de comunicación descendente, horizontal y ascendente, que, bien aprovechadas, harán que todo el grupo que depende de usted se mantenga contagiado de los intereses que usted tiene al convocar y presidir éstas. Es responsabilidad netamente suya contagiar sus intereses a los que dependen directamente de usted. Motivarlos para que ellos, al mismo tiempo, motiven. Estimularlos y proporcionarles las directrices que usted quiere que sigan. El buen aprovechamiento de ellas es necesario para integrar una labor de equipo, dentro de la cual todos se sientan realmente participantes.

Esta actividad está íntimamente ligada a todas las actividades de seguridad, ya que en ellas encontrará bastante retroalimentación de si las personas están o no orientadas por sus intereses. Cada junta debe ser una inyección de intereses y motivación para cada uno de los participantes. Esta es una de sus actividades personales para el desempeño adecuado de sus funciones.

Con esta magnífica actividad usted logrará en los que reportan directamente a usted:

- a) Integrarlos para el trabajo de equipo en el logro de los intereses que usted les ha comunicado tiene la empresa.

- b) Comunicar, contagiando su interés personal, a todos ellos con el ejemplo.
- c) Reforzar las comunicaciones escritas con la información oral, cuando es necesario.
- d) Estimular el espíritu de superación por medio de la competencia.

RECORRIDOS.

Toda persona con la responsabilidad de la operación adecuada de un conjunto de industrias, deberá hacer recorridos y ver las operaciones y todas las actividades que deberán de estar dentro de sus responsabilidades. Esta es la única forma en que visual y objetivamente se dará cuenta de las condiciones y la forma en que trabaja todo su personal; la cantidad de producción y motivos de baja calidad y desperdicios que ocurren. Los niveles gerenciales tienen que demostrar a su personal interés en el logro de los objetivos específicos que se hayan trazado. Los recorridos son un medio de retroalimentación. Un gerente recibe en ellos la comunicación de si el interés ha sido comunicado o no. No podremos nunca pensar en un nivel gerencial que no hace recorridos físicos personales a todas las instalaciones y a todo el personal que está comprendido bajo su línea de mando. Es el RECORRIDO bien aprovechado una de las mejores herramientas gerenciales para comunicar su interés en algún objetivo o meta que se haya fijado y de ver objetivamente si lo que él quiere se está cumpliendo o no. Bien aprovechado el recorrido contagiara al personal su entusiasmo y sus deseos de superación en los renglones que a usted le interesen más.

MOTIVARA.

Ninguna persona puede considerarse que cumple con sus funciones y responsabilidades de guía, de líder, de supervisor, de administrador o de nivel de mando, si en cierta medida no motiva a su personal a llevar a cabo sus deseos como él quiere y de la mejor calidad.

La sinceridad con que una persona manifiesta ante su personal su forma de pensar y que siempre va de acuerdo con su forma de actuar, es la primera consideración y hábito que debe tener todo nivel de mando.

La justicia que debe ejercerse en forma suave pero firme, siempre estableciendo un terreno propio y adecuado a la motivación.

La fidelidad que se logra con el interés individual que debemos tener por todos nuestros subordinados, humanizando las órdenes y el contacto diario, tratándolos como personas, con gustos, intereses, ideales, necesidades y preocupaciones, diferentes las de unos a los de otros.

Las buenas relaciones expresadas por el principio de "Trata a tus subordinados como te gustaría que a tí te trataran tus jefes". El ejemplo que emana de la convicción firme y positiva de lo que uno expresa de la palabra ante sus subordinados.

La bondad o beneficio que representa para el individuo aquello sobre lo que se le va a motivar.

Todos son elementos que en mayor o en menor grado vienen a integrar en un nivel de mando esa capacidad de motivar a su personal, escasa y difícil de encontrar.

Esta actividad permanente sin registro ni control debe ser un hábito adquirido por todos los niveles de mando.

VIGILARA.

Quién, como nivel de mando superior o inmediato, no actúa de acuerdo con las políticas de la compañía y de acuerdo con lo que oficialmente predica, dando el ejemplo tantas veces como oportunidades se le presentan, estará mostrando a los que dependen de él una doble cara y todos pensarán de él como en un hipócrita.

Esta actuación mina y destruye la organización de quien así actúa.

Esta actividad no está tan encaminada a que usted busque la oportunidad de el ejemplo, sino a ver que todos los niveles de mando de la organización que dependen de usted den el ejemplo continuamente.

Es por medio de autodisciplina que uno encuentra todas las oportunidades para dar el ejemplo.

Aquellos de sus niveles de mando que dan el ejemplo, están construyendo una organización sana; están convencidos de la seguridad.

ACTIVIDADES.

NIVELES G-7.

ORGANIGRAMA.

La actividad de elaborar un organigrama que presente toda la organización con sus cumplimientos y sus resultados mensuales y acumulativos, es la mejor forma de presentar globalmente, sin dejar de ser individual, cada mes su participación y sus resultados. Es como la fotografía de grupo que en un sólo documento nos muestra cómo son los que ahí aparecen en un momento dado, con las ventajas adicionales de las estadísticas individuales, de sección, de grupo y totales del conjunto.

Es el documento que presenta, en uno solo, visitas parciales o totales, necesarias para conocer quiénes están influyendo en las desviaciones de los objetivos; las líneas organizacionales y ramales que están fallando y las posiciones que tienen dentro de la organización. El organigrama es absolutamente necesario para sacar el óptimo beneficio de las auditorías, puesto que nos permiten fácilmente escoger las líneas de la organización a donde se dirigirán éstas. Son una herramienta muy valiosa en las juntas del comité central director de seguridad, ya que nos están presentando en forma sencilla y fácil las deficiencias, los incumplimientos, así como el logro de resultados. El organigrama es necesario para la integración de los grupos de actividades del G-I al G-6 sin el cual no puede iniciarse el S.A.S.P.

AUDITORIAS DEL S.A.S.P.

Las auditorías del S.A.S.P. nos dan la certeza de encontrar las desviaciones a tiempo y de poder saber en cualquier momento porqué está fallando el sistema administrativo de la seguridad por puntos.

Con el S.A.S.P. integrado en una empresa realmente es muy sencillo hacer las auditorías del sistema.

Verdaderamente las auditorías son para conocer lo que el propio sistema no podría revelar exactamente.

- 1.- La veracidad de los informes que en adelante se llamará la veracidad técnica.
- 2.- La calidad con que las actividades se están llevando a cabo.

Si siempre la veracidad técnica de los informes fuera óptima y la calidad con que se llevan a cabo las actividades la mejor, no habría necesidad de estas auditorías.

Las personas que más conocen el S.A.S.P. y sus actividades tienen que hacer auditorías por ser las más indicadas.

No es que se crea que las personas actúan intencionalmente mal, es que existen siempre posibilidades de mal interpretar las formas de llenar la forma F-10 INFORME y que por lo mismo no sea CORRECTA o que, por falta de capacitación en la capacitación o mala comunicación, la calidad y la forma de llevar a cabo las actividades sean deficientes.

Las auditorías nos vienen a garantizar el conocimiento exacto del funcionamiento del S.A.S.P. en todos los niveles de la organización.

Las auditorías deben escogerse por incongruencias de los cumplimientos contra los resultados, o por muestreo.

GRAFICA S.A.S.P.

Con los mínimos valores posibles, es conveniente para los fines de control, así como de información especial, llevar a cabo una graficación de cumplimiento, resultados y objetivos del año en que el S.A.S.P. va a operar en su Empresa.

Una sola gráfica con esos 5 valores nos permitirá ver mes a mes los resultados totales y compararlos con los objetivos que previamente fueron fijados y que deberán lograrse. Si los cumplimientos mensuales y acumulativos no son inferiores a 95%, nos están dando cifras extrañas muy eventualmente como que cumplimientos superiores a 95% nos están dando cifras o valores en los índices de frecuencia, mayores a los que fueron planeados.

Hay que revisar que las auditorías nos arrojen la situación anormal que sólo puede consistir en: 1o. que los cumplimientos que se están reportando no son reales. Que se esté reportando cifras mayores a las que se están efectuando. 2o. que la calidad de las actividades sea mala. Que se hayan malinterpretado las actividades y se estén llevando a cabo en forma diferente a la que debe ser. 3o. que la capacidad de corrección, comparada con la de encontrar causas de accidente, esté completamente muy por debajo de lo que debe ser, perdiendo el balance que debe existir entre estos dos grupos de actividades.

RECONOCIMIENTOS.

Esta es una actividad por medio de la cual el departamento de seguridad o quien lleve las actividades G-7 llevará un control permanente, un registro, que le permita recordar a G-1 y a G-2 de las felicitaciones que debe llevar a efecto con toda oportunidad, de acuerdo a sus estándares.

Dentro de los estándares de G-1 hay felicitaciones por tres diferentes motivos y dentro de los estándares de G-2 hay otras tres felicitaciones diferentes. En los respectivos folders de felicitación de G-1 y G-2 viene cómo deben hacerse, controlarse y registrarse por ellos mismos.

Para el buen funcionamiento del S.A.S.P, queremos que nunca se pase por alto este estímulo a una buena actuación, ya que, si por un lado estamos haciendo presión en cuanto a que las actividades se lleven a cabo,

de que se efectúen de la más alta calidad, debemos también estimular reconociendo una buena labor a quien lo merece.

G-7 es responsable también, en la medida de sus funciones, de que estas felicitaciones se lleven a cabo.

C A P I T U L O I V

E F E C T I V I D A D D E L S I S T E M A
E N E L C A M P O I N D U S T R I A L

4.1 HIPOTESIS

El problema que queremos definir es el de determinar si el uso del Sistema Administrativo de Seguridad por Puntos, permitirá a la Industria reducir ampliamente los índices de siniestralidad.

Por lo anterior, estamos planteando la siguiente Hipótesis : - - -
El Sistema Administrativo de Seguridad por Puntos, sí ha dado - - -
buenos resultados.

En base a la Investigación de Campo que realizaremos, tendremos -
bases suficientes para afirmar la efectividad o no efectividad del
Sistema.

Consideramos que la aplicación de cualquier Sistema Administrativo
de Seguridad, implicará necesariamente la completa convicción y -
colaboración de todos los niveles jerárquicos de la Organización y
el uso racional de los Recursos Materiales y Técnicos.

Acto seguido, iniciamos la Investigación mediante ochenta cuestio-
narios para personal en general y ochenta para nivel de mando, - -
desde Supervisores hasta Gerentes de Planta.

Se busca conocer sus opiniones para saber el nivel de la seguridad
en la empresa y la posición de ellos en la misma.

Nuestro universo se limitó a las empresas que son las primeras que
están ingresando a usar la seguridad por medio de un Sistema Admi-
nistrativo. En vista de lo anterior, nuestra muestra es igual -
al Universo.

Las Empresas por encuestar son :

- 1).- HERRAMIENTAS MEXICANAS, S.A.
- 2).- INDUSTRIAS CH, S.A.
- 3).- CABLES MEXICANOS, S.A.
- 4).- COMPAÑIAS DE FABRICAS DE PAPEL SAN RAFAEL Y ANEXAS, S.A.

4.2 OBJETIVOS Y DESARROLLO DE LOS CUESTIONARIOS
ENCUESTA A TODO EL PERSONAL

Como se puede ver en el Cuestionario No. 1, las preguntas 1, 2 y 7 están orientadas a conocer las actividades administrativas que van desde las metas y objetivos hasta la supervisión y el establecimiento de responsabilidades.

Asimismo, en las preguntas 10, 11, 12 y 13 se busca conocer el nivel de participación en el nuevo Sistema.

Por otro lado, las preguntas 3, 4, 5, 6, 8 y 9 están encaminadas a conocer su nivel de seguridad y la aceptación de ésta.

ENCUESTA A SUPERVISORES Y NIVELES DE MANDO

En el Cuestionario No. 2, se quieren conocer las opiniones de los niveles de mando de la empresa con respecto a la seguridad.

Como se vé en las preguntas 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10 y 11 se trata de ver a nivel administrativo si están implicados los niveles de mando.

En las interrogantes 3, 4, 6, 7, 12, 13, 14, 15 y 16 podemos ver las actividades de seguridad y su interrelación con los niveles de mando, además de la implantación de algo ya estructurado para realizarlo en forma continua.

CUESTIONARIO No. 1

SISTEMA ADMINISTRATIVO DE SEGURIDAD POR PUNTOS

ENCUESTA A TODO EL PERSONAL

1. - ¿Considera usted que en su empresa se tienen metas con respecto a la Seguridad?

SI _____ NO _____

2. - ¿Acostumbra usted a usar siempre el equipo de protección que le corresponde?

SI _____ NO _____

3. - ¿Considera usted que sería de utilidad dar pláticas semanales de 5 minutos, sobre aspectos de Seguridad relacionados con su Departamento.

SI _____ NO _____

4. - Enliste 3 actividades de Seguridad que le gustaría se hicieran en su Departamento.

- 1.)
2.)
3.)

5. - ¿En su Departamento existen anomalías que pudieran ser causa de algún accidente?

SI _____ NO _____

6. - Mencione un ejemplo de acto inseguro existente en su Departamento.

7.- Enliste algunas de sus responsabilidades en lo que se refiere a Seguridad.

8.- ¿Considera que en su trabajo diario actúa tomando en cuenta la Seguridad?

SI _____ NO _____

9.- ¿Cree pertinente que su Supervisor o Jefe de Departamento haga periódicamente inspecciones en su área de trabajo con el objeto de comprobar que las distintas actividades se lleven a cabo tomando en cuenta la Seguridad?

SI _____ NO _____

10.- ¿Considera bueno que se implante en su empresa un sistema general de Seguridad?

SI _____ NO _____

11.- En caso de que esto ocurriera, ¿piensa que cada persona que labora en esta planta debe tener una serie de responsabilidades?

SI _____ NO _____

12.- ¿Estaría dispuesto a colaborar con ese sistema si fuera necesario?

SI _____ NO _____

13.- Considerando que ese sistema se aplicaría con el objeto de evitar accidentes, ¿de qué manera podría participar en él?

SISTEMA ADMINISTRATIVO DE SEGURIDAD POR PUNTOS

ENCUESTA PARA SUPERVISORES

- 1.- ¿Cuáles son, en su opinión, los objetivos básicos de la compañía con respecto a Seguridad?

- 2.- ¿Cuál considera que sea su responsabilidad, como Supervisor, - respecto a la Seguridad?

- 3.- Con cierta frecuencia en su Departamento trabaja personal proveniente de otro Departamento (por cambios, por ausencias, etc.) - ¿le ha dado alguna plática de inducción a la Seguridad y se asegura que dicho personal conozca todos los riesgos inherentes al trabajo que va a desempeñar y los existentes en todo (s) el Departamento (s) a su cargo?

SI _____ NO _____

- 4.- ¿Considera necesaria la elaboración de una guía de recomendaciones de Seguridad específica para su Departamento, tendiente a evitar accidentes que puedan provocar tanto lesiones al personal, como daños materiales?

SI _____ NO _____

5. - ¿Considera que al personal de su Departamento en general, se le da actualmente las recomendaciones necesarias y suficientes para que no ocasione un accidente por falta de orientación?

SI _____ NO _____

6. - ¿Ha efectuado en su Departamento algún estudio para determinar si el personal en general (no importa su antigüedad) tiene malos hábitos de trabajo, que lo exponen a sufrir un accidente?

SI _____ NO _____

7. - ¿Ha efectuado alguna vez un estudio comparativo para determinar si una misma operación la llevan a cabo todas las personas que la realizan en los diferentes turnos, de la misma manera y sin cambios, de acuerdo con el procedimiento establecido?

SI _____ NO _____

8. - ¿Ha realizado en su Departamento algún análisis de Seguridad de las operaciones, con el objeto de detectar riesgos en las mismas, o saber si el procedimiento es adecuado, desde el punto de vista de prevención de accidentes?

SI _____ NO _____

9. - ¿Considera que es necesario que se efectúen periódicamente en su Departamento los análisis o estudios a que se refieren los puntos 6, 7 y 8?

SI _____ NO _____

10. - ¿En su opinión, con qué frecuencia se deberían llevar a cabo dichos análisis?

DIARIO _____

SEMANAL _____

QUINCENAL _____

MENSUAL _____

11. - ¿Considera conveniente su intervención en dichos análisis?

SI _____ NO _____

12. - ¿Actualmente lleva a cabo en su Departamento inspecciones para encontrar condiciones inseguras (riesgos físicos de accidente) ?

SI _____ NO _____

13. - ¿Lleva a cabo, en su Departamento, algún récord de condiciones inseguras encontradas y reportadas y la acción correctiva a tomar?

SI _____ NO _____

14. - ¿Efectúa seguimientos para la corrección de causas que pudieran originar algún accidente?

SI _____ NO _____

15. - En algunas empresas, cada semana, en cada Departamento el Supervisor reúne a su personal y durante 5 minutos tiene con ellos una plática de Seguridad sobre algún punto en especial que se relaciona con el trabajo (en nuestro caso sería, por ejemplo: el método más seguro de meter las puntas, mover un rollo, soldar y esmerilar, operar una garrucha, etc.) todo ello, con el objeto de

evitar lesiones al personal, o bien, pérdidas. ¿Considera conveniente y necesario el que se lleven a cabo en nuestra planta?

SI _____ NO _____

16. - Como solo son 5 minutos de plática, se podrían realizar en cualquier momento dentro del turno, pero ¿cuál cree usted que sería la hora más indicada para llevarlas a cabo?

Debe recordar que solo son 5 minutos de cada semana y por ello,
DEBE APROVECHARSE BIEN EL TIEMPO.

4.3 INVESTIGACION DE CAMPO (RESULTADOS
DE INVESTIGACIONES EFECTUADAS)
TABULACION DE CUESTIONARIO #1

	Contestaron SI en %	Contestaron NO en %	Abstención
1.-	15	70	15
2.-	80	15	5
3.-	60	10	30
4.-	LAS MAS IMPORTANTES MENCIONADAS FUERON: CAPACITACION Y PELICULAS, REALIZACION DE SIMULACROS, PLATICAS DE SEGURIDAD, REALIZACION DE CONCURSOS.		
5.-	70	25	5
6.-	LAS RESPUESTAS MAS COMUNES: CORRER, NO OBEDECER REGLAMENTOS, FUMAR, ETC.		
7.-	OBSERVAMOS QUE LA MAYORIA CONTESTO, CUMPLIR CON EL REGLAMENTO (51.25) NO SE (16.25) y (32.5) NO CONTESTARON.		
8.-	SI _____ 78.75	NO _____ 11.25	ABSTUVIERON 10
9.-	85	12.25	3.75
10.-	76.25	18.75	5
11.-	70	12.5	17.4
12.-	80	5	15
13.-	EL 51.25% SE ABSTUVO DE CONTESTAR, (10%) NO SABEN, EL 30% CUMPLE REGLAMENTOS Y EL 8.75% COOPERARIAN SI LOS CAPACITARAN.		

TABULACION DEL CUESTIONARIO #2

- 1°. 60% ELIMINAR ACCIDENTES DE INCENDIOS
20% ELIMINAR PERDIDAS
20% NO CONTESTARON
- 2°. 80% NO HUBIERA ACCIDENTES
10% CAPACITACION
10% ABSTENCION
- 3°. 50% SI
30% NO
20% ABSTENCION
- 4°. 80% SI
5% NO
15% ABSTENCION
- 5°. 50% NO
20% SI
30% ABSTENCION
- 6°. 20% SI
70% NO
10% ABSTENCION
- 7°. 25% SI
60% NO
15% ABSTENCION
- 8°. 10% SI
20% NO
10% ABSTENCION
- 9°. 85% SI
5% NO
10% ABSTENCION

10°. 10% DIARIO
5% SEMANAL
30% QUINCENAL
55% MENSUAL

11°. 70% SI
10% NO
20% ABSTENCION

12°. 65% SI
15% NO
20% ABSTENCION

13°. 10% SI
80% NO
10% ABSTENCION

14°. 15% SI
75% NO
10% ABSTENCION

15°. 10% SI
90% NO

16°. 30% AL ENTRAR
10% AL SALIR
60% ABSTENCION

4.4. ANALISIS Y COMENTARIOS

Podemos ver que a nivel personal, la seguridad se lleva y se le toma en cuenta de acuerdo a:

- a) La Ley
- b) Evitar el daño físico

Pero vemos que desgraciadamente, en lo que es seguridad, no se ha integrado a la Administración Empresarial como un todo, sino que sólo ha llegado a ser parte a nivel Programa.

Sabemos que la Administración toma dentro de sus funciones, y lo conforma como un Sistema, teniendo con ello CONTROL, MEDICION, y EVALUACION.

Estamos seguros que si todos participan en un Sistema, como lo es el S.A.S.P., y de manera principal los NIVELES DE MANDO, obtendrán resultados.

Por otro lado se pueden valorar en pesos los resultados y empezar a demostrar que las actividades de Seguridad también son rentables para la Empresa, y no sólo es cuestión altruista o legal.

Con el Sistema vemos que al ser un conjunto de actividades que van desde la planeación, organización, dirección y control, interrelacionadas con las actividades de Seguridad, se logra que éste lleve a su fin los objetivos propuestos o al menos conozca ésta la desviación.

Sabemos que la solución es usar la Administración de cualquier técnica y obtener los mejores resultados de ésta.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES:

- 1) El uso del Sistema Administrativo de Seguridad por Puntos dá como resultado un control que garantiza la Medición, Evaluación y Corrección de programas o estándares en las Plantas de forma periódica a través de nuevas técnicas aplicándose en industrias grandes y medianas ya que en éstas el Costo es mínimo con respecto al beneficio que de ello se obtiene.

Las Empresas en las cuales es aplicado este Sistema, consideran al Elemento Humano como creador, ejecutor y realizador de todo cuanto encierra la misma, de ahí que lo considere el Recurso más valioso que existe.

Con esta atmósfera creada , las labores realizadas traen como resultado un incremento en la Productividad y un decremento en el costo antes mencionado.

- 2) Vemos con tristeza que en México son pocas las empresas que le toman la debida importancia al aspecto de la Seguridad, ya que ven en ella un costo adicional que aceptan por las necesidades legales que el Estado les impone, aunado a la carga de trabajo que ello le significa al trabajador, además de su falta de motivación y deficiente preparación, que de algún modo limitan su capacidad de logro.
- 3) El Sistema Administrativo de Seguridad por Puntos de la Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, A.C.; si no es lo más óptimo, ya que es perfectible, sí es un Sistema que permite la prevención de Siniestralidad, Evaluación de Riesgos y Daños, - aunado a la Corrección de los mismos. La ventaja de este Sistema consiste en que hace participar a todos los Niveles de Mando empleando a la Administración como un medio para la consecución de los objetivos. Su aplicación es costeable ya que depende de la magnitud de los riesgos de trabajo.
- 4) La Seguridad sigue siendo un gran problema entre los diferentes niveles que existen en la Organización, debido a la deficiente COMUNICACION y a la falta de definición clara de los canales de la misma.

Queremos decir con esto; que si bien la Comunicación es adecuada, continuará existiendo una duda respecto a la veracidad en los reportes, dado que existe la posibilidad de falsear la Información por temor a posibles actitudes de la Empresa en contra de los intereses propios del trabajador.

- 5) El Sistema Administrativo de Seguridad por Puntos, funciona positivamente aunado a la Administración propia de la Organización, si no de la forma idónea que se quiso pretender, al menos permitió desarrollar una ruta más adecuada para el logro de los objetivos preestablecidos, ya que el Personal responde favorablemente a todos los eventos en mayor o menor grado relacionados a las actividades de Seguridad, si bien su información no es lo más sincera, tal respuesta, al menos permite presumir que algo de esto quedará en la mente del mismo acerca de los grandes daños a los cuales está expuesto, expone a los demás y a su centro de trabajo que es el medio para su subsistencia.
- 6) Vimos que en algunos de los casos el interés del trabajador hacia los eventos de Seguridad están más orientados hacia la Evasión de las actividades de su puesto que a la verdadera preocupación por eliminar todas aquellas condiciones inseguras, o actos de riesgo que se traducen a grandes accidentes que ocasionan pérdidas económicas, lesiones físicas o ninguna de ambas, pero que despiertan inseguridad en el propio trabajador para realizar acciones subsecuentes.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Sistema Administrativo de Seguridad por Puntos, Editorial A.M.H.S.A.C., México 1981.

Homero Benitez, Gufa de Acción para Supervisores de Línea Editorial A.M.H.S.A.C., México 1980.

George R. Terry, Principios de Administración, Editorial C.E.C.S.A., México 1980.

Dionisio J. Kaye, Los Riesgos de Trabajo en el Derecho Mexicano, Editorial JUS, México 1977.

Curso de Seguridad y Funcionamiento para las Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad, Editorial A.M.H.S.A.C., México 1976.

E.R. Grannis, del Departamento Nacional de Protección U.S.A. Government Printing Office, Washington D.C. 1976.

Jesús Tavera Barquín, Seguridad Industrial, Editorial A.M.H.S.A.C., 2a Edición, México 1974.

Joaquín Gómez Morfín, La Administración Moderna y los Sistemas de In formación, Editorial Diana, México 1972.

A. Trucba Urbina, Nuevo Derecho de Trabajo, Editorial Porrúa México 1972.

Marc Jorge Enrique, Los Riesgos del Trabajo, Editorial Depalma Buenos Aires, Argentina 1971.

Mario de la Cueva, Derecho Mexicano del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1970.

Guillermo Cabanellas, Derecho de Riesgos de Trabajo, Editorial Bibliográfica Omega, Argentina 1968.

Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas Teoría y Práctica, Editorial Limusa, México 1968.

Henny Fayol, Administración Industrial y General. Herrero Hermanos, Sucs, S.A., México 1964.

Frederick Winslow Taylor, Principios de la Administración Científica, Herrero Hermanos Sucs, S.A., México 1964.

Peter F. Drucker, La Gerencia de Empresas, Editorial Sudamericana 1963.

Willburg Jiménez Castro, *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, Fondo de Cultura Económica, México 1963.

Koontz-O'Donell, *Principios de Dirección de Empresas*, Ediciones del Castillo, S.A., Madrid 1961.

Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill Book Company 1960.

A. Llepawsky, *Administration*, New York; Alfred A. Knopf, Inc 1949 y diversas fuentes originales y secundarias ahí citadas.

Para un excelente análisis del Ingenio Romano para la Organización, véase J.D. Mooney, *The Principles of Organization*, Edición revisada (New York, Harper and Row, Publishers, Inc. 1947).

F.J. Roethlisbergen and W. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass 1939.

L.S. HSU, *The Political Philosophy of Confucianism* (New York E.P. Dutton & Co., Inc 1932).

ANEXOS



INDUCCION AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO A LA EMPRESA

NOMBRE	EDAD	SEXO
--------	------	------

¿PUESTO QUE VA A OCUPAR?

¿HA DESEMPEÑADO ANTES ESTE TRABAJO O SIMILARES?	¿CUANTO TIEMPO?
---	-----------------

¿ESTA CAPACITADO PARA PODER DESEMPEÑAR EL PUESTO?	EN CASO NEGATIVO EXPLIQUE
---	---------------------------

¿DEMONSTRA INTERÉS POR ESE TRABAJO?	EN CASO NEGATIVO EXPLIQUE
-------------------------------------	---------------------------

¿EXISTEN EN EL DEPARTAMENTO OTROS PUESTOS QUE CONSIDERA QUE PUEDA OCUPAR?	¿CUALES?
---	----------

¿POR QUÉ?

¿SE LE ENTREGO LA CARTA DE LAS POLITICAS DE SEGURIDAD?	¿QUIEN?	FECHA
--	---------	-------

¿QUE OPINA DE LAS POLITICAS DE SEGURIDAD?

¿SE LE DIO UNA EXPLICACION?	¿FUE PRESENTADO A SUS COMPAÑEROS?	¿SE LE INFORMO SU HORARIO DONDE COMER, ETC.?
-----------------------------	-----------------------------------	--

¿SE LE EXPLICO LAS OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO?	¿SE LE ADIESTRO EN SU TRABAJO?
--	--------------------------------

¿SE LE SEÑALARON LAS CAUSAS MAS COMUNES DE ACCIDENTES?
--

¿SE LE INSISTIO EN LOS PELIGROS QUE EXISTEN EN CADA PASO DE SUS OPERACIONES?
--

¿SE LE PROPORCIONO EL EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL Y SE LE INSTRUYO EN SU USO?

¿CONSIDERA QUE SE LE HAN DADO LAS RECOMENDACIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES PARA QUE NO OCASIONE UN ACCIDENTE POR FALTA DE ORIENTACION?
--

FIRMA DEL SUPERVISOR	FECHA
----------------------	-------



EMPRESA		DEPARTAMENTO		
UBICACION EXACTA		FECHA Y HORA QUE SUCEDIO	TIEMPO AM PM	FECHA DEL INFORME
LESION PERSONAL		DAÑOS A LA PROPIEDAD		
NOMBRE DEL LESIONADO		DAÑO A LA PROPIEDAD		
CAUSACION		COSTOS ESTIMADOS	COSTOS ACTUALES	
TIPO DE LESION	PARTE DEL CUERPO LESIONADA	NATURALEZA DEL DAÑO		
OPERADOR QUE SUSTANCIÓ QUE CAUSÓ LA LESION		OPERADOR QUE SUSTANCIÓ QUE CAUSÓ EL DAÑO		
PERSONA CON MAS CONTROL SOBRE EL OPERADOR/QUIPO/SUSTANCIA		PERSONA CON MAS CONTROL SOBRE EL OPERADOR/QUIPO/SUSTANCIA		
DESCRIPCION	DESCRIBIR CLARAMENTE COMO SUCEDIO EL ACCIDENTE: INCLUIR DIAGRAMA DEL ACCIDENTE PARA TODO ACCIDENTE CON VEHICULO AUTOMOTOR			
	ACTOS O PRACTICAS Y CONDICIONES INSEGURAS QUE CAUSARON EL ACCIDENTE			
ANALISIS	¿CUAL ES SON LAS RAZONES BASICAS PARA LA EXISTENCIA DE ESTOS ACTOS Y/O CONDICIONES EL ACCIDENTADO QUE EJECUTO PRACTICAS INSEGURAS		LAS CONDICIONES INSEGURAS	
	¿SABIA COMO HACERLO BIEN? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿PODIA HACERLO BIEN? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿GUERIA HACERLO BIEN? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿POR QUE NO?		¿LAS CONOCIA LA SUPERVISOR? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿POR QUE NO SE HABIAN CORREGIDO?	
PREVENCION	¿ESTAS CONDICIONES INSEGURAS YA SE CORRIERON O SE ABRID FORMA DE SEGURIMIENTO?			
	¿QUE ACCION SE HA TOMADO O SE TOMARA PARA CORREGIR LAS PRACTICAS Y CONDICIONES INSEGURAS Y EVITAR LA RECURRENCIA?			
INVESTIGADO POR:		FECHA	REVISADO POR	FECHA

PARTE DEL CUERPO LESIONADA		FUENTE DE LA LESION		TIPO DE ACCIDENTE	
100	Cabeza	200	Presión del aire	300	Golpe contra objeto inmóvil
101	Oído	201	Movimiento del cuerpo	301	Golpe contra objeto móvil
102	Ojos	202	Calentamiento y recipientes a presión	302	Golpe por objeto que cae
103	Cara	203	Cajas y armazones (lentes o varillas)	303	Golpe por objeto que salta
104	Cuerpo	204	Estructuras	304	Caída de andamios y plataformas
105	Extremidades	205	Substancias Químicas	305	Caída de materiales portátiles
106	Codo	206	Resaca, vertederos o calidez	306	Caída de materiales sólidos
107	Antebrazo	207	Perforados de petróleo o carbón	307	Caída de Vehículos en movimiento
108	Muñecas	208	Tren portadores	308	Caída en escaleras fijas
109	Mano	209	Drogas y Medicinas	309	Caída por estructuras en el piso
110	Dedos Mano	210	Aparatos e instalaciones eléctricas	310	Caída al andar o superficie de trabajo
111	Extremidades Superiores Múltiple	211	Flechas, flechas y humos	311	Caída sobre objetos o contra ellos
112	Abdomen	212	Muebles, Lámparas y Accesorios	312	Atravesado entre dos objetos
113	Espalda	213	Productos de la Fibra	313	Aparatos, ventosas o bucles sobre un objeto
114	Torso	214	Herramientas manuales	314	Caer sobre materiales
115	Hombros	215	Calor ambiente	315	Respado o caído por el objeto que maneja
116	Tronco Múltiple	216	Equipos de almacenamiento	316	Movimiento del cuerpo involuntario
117	Muslo	217	Aparatos para lavar	317	Exposición a radiación ionizante
118	Rodilla	218	Escaleras (fijas o Portátiles)	318	Eslicado o empujando
119	Pantorrilla	219	Máquinas y sus partes	319	Arrojando objetos
120	Extremidades Múltiple	220	Transmisiones (Bandas polvas etc.)	320	Calor ambiente
121	Tobillo	221	Artículos médicos	321	Exposición a radiación ionizante
122	Pie	222	Artículos médicos (Pedras, Cemento)	322	No clasificada (Específicos)
123	Dedos del pie	223	Ruido en el ambiente		
124	Extremidades Inferiores Múltiple	224	Artículos de papel (bolsas, etc.)		
125	Múltiples partes del cuerpo	225	Plantas, árboles y vegetación		
126	No clasificada	226	Bombas y Molinos primarios		
		227	Equipos de aseo (Ducha, etc.)		
		228	Jetones o detergentes		
		229	Vapor de agua		
		230	Artículos Troncos		
		231	Vehículos (montacargas, etc.)		
		232	Artículos de maleta		
		233	Superficies de trabajo (piso, etc.)		
		234	No clasificada		

TIPO DE LESION	
400	Amputación
401	Quemadura por calor
402	Quemadura química
403	Contusión aplastamiento, magulladura
404	Cortada, punción, laceración
405	Dermatitis
406	Distorsión
407	Shock Eléctrico
408	Fractura
409	Involación o Shock por calor
410	Efectos de Radiaciones
411	Rasguños y raspones
412	Estrimamientos, torceduras
413	Lesiones Múltiples
414	No clasificada (Específicos)

CONDICION INSEGURA	
500	Impresamente cubierto o armado
501	El uso original inseguro
502	Unada, suelta, rota, etc.
503	Repa inadecuada
504	Falta de equipo de protección personal
505	Amplitud inadecuada de pasillos, salidas, etc.
506	Espacio insuficiente para el trabajo
507	Iluminación inadecuada
508	Equipo o herramienta inadecuada
509	Falta de ayuda para levantar cargas
510	Personal asignado incorrectamente al trabajo
511	Advertencia inadecuada
512	Materiales fuera de su lugar
513	Sin requerido
514	Requerido inadecuado
515	Sin conexión a tierra (Eléctrica)
516	Sin aislamiento (Eléctrica)
517	Cajas o conexiones, alambres descubiertos o sin tapa
518	Sin requerido contra ruidos
519	Falta de limpieza y orden
520	No identificado o etiquetado incorrectamente
521	No clasificada

ACCIONES INSEGURAS	
600	Empujar de equipo a presión
601	Limpieza, engrapado o ajuste de equipo en movimiento
602	Soldadura o corte de recipientes sin tomar en cuenta su contenido
603	Trabajo en líneas o equipo eléctrico vivo
604	No usar equipo de protección personal
605	Repa inadecuada para el trabajo
606	No cancelar los avisos o señales necesarias
607	Soltar o mover cargas sin previo aviso
608	Arreglo o paro de equipo o máquinas sin aviso previo
609	Uso inadecuado de Herramientas o equipo
610	Sobrecarga de plataformas, carretas, etc.
611	Agnar objetos un forma insegura
612	Uso de las manos en lugar de herramienta
613	Riesgo de dispositivos de seguridad
614	Desconexión o desactivación de dispositivos de seguridad
615	Uso incorrecto del equipo de seguridad
616	Reemplazar un dispositivo de seguridad por otro de capacidad inadecuada
617	Alimentación o abastecimiento de energía errónea
618	Salir de alturas en lugar de bajar por escaleras o rampas
619	Manejar a velocidades inseguras dentro de la planta
620	Correr dentro de la fábrica innecesariamente
621	Arrojar materiales en lugar de llevarlos a su destino
622	Vigilar en posición insegura
623	Combinación, mezcla o colocación de materiales que cause a presión o fuego
624	Uso de equipo, herramienta etc., inseguro o defectuoso
625	Acto Inseguro no clasificada

SUPERVISOR		
REVISADO POR SEGURIDAD INDUSTRIAL	SI	NO
COSTO \$		
No. DE DIAS PERDIDOS ESTIMADO:		



FECHA	HORA	LUGAR
-------	------	-------

OPERACION OBSERVADA _____

PERSONA OBSERVADA _____

PRACTICA INSEGURA O SEGURA ENCONTRADA (DESCRIBIRLA)

ORIGEN: NO SABIA NO QUERIA NO PODIA HACERLO CON SEGURIDAD
EXPLIQUE POR QUE NO _____

ACCION CORRECTIVA INMEDIATA TOMADA

ACCION CORRECTIVA PERMANENTE TOMADA _____

COMENTARIOS _____

SUPERVISOR QUE HIZO LA OBSERVACION _____



DE ACUERDO A SU PELIGROSIDAD DEBE CORRIGIRSE		
A IMEDIATO	B URGENTE	C NORMAL
FECHA ENCONTRADA	¿COMO SE ENCONTRO?	¿QUIEN ENCONTRO?
CAUSA Y LUGAR		
ACCION RECOMENDADA		QUIEN LA VA A EJECUTAR (PERSONA Y DEPARTAMENTO)
FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____	
	¿POR QUE NO? _____ _____	
NUEVA FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____	
	¿POR QUE NO? _____ _____	
NUEVA FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____	
	¿POR QUE NO? _____ _____	
VEASE O ENTREVISTE A OTRA PERSONA DE MAS JERARQUIA QUE LA ANTERIOR		
NUEVA FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____	
	¿POR QUE NO? _____ _____	
NUEVA FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____	
	¿POR QUE NO? _____ _____	
NUEVA FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____	
	¿POR QUE NO? _____ _____	

FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____ ¿POR QUE NO? _____ _____
NUEVA FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____ ¿POR QUE NO? _____ _____
NUEVA FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____ ¿POR QUE NO? _____ _____

FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____ ¿POR QUE NO? _____ _____
NUEVA FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____ ¿POR QUE NO? _____ _____
NUEVA FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____ ¿POR QUE NO? _____ _____

FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____ ¿POR QUE NO? _____ _____
NUEVA FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____ ¿POR QUE NO? _____ _____
NUEVA FECHA DE TERMINACION	ACCION TOMADA _____ _____ ¿POR QUE NO? _____ _____



DEPARTAMENTO	FECHA
HORA QUE PRINCIPIO	HORA QUE TERMINO

PERSONAS QUE ASISTIERON:

TEMA QUE SE DESARROLLO:

EL INTERES FUE:	BUENO	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>	POCO	<input type="checkbox"/>
LA PARTICIPACION	BUENA	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>	POCA	<input type="checkbox"/>

SUGERENCIAS IMPORTANTES

COMENTARIOS IMPORTANTES

PERSONAS QUE DEBE ENTREVISTAR PERSONALMENTE EL SUPERVISOR PARA EXPLICARLES, SOBRE ALGUNOS DE LOS ASPECTOS DE SEGURIDAD TRATADOS EN LA PLATICA.

FIRMA DEL SUPERVISOR



DEPARTAMENTO	SECCION	SUPERVISOR
--------------	---------	------------

PERIODO TOY/ADO	ACCIDENTES CON LESION/INCAPACITANTE				ACCIDENTE SIN LESION INCAPACITANTE				COSTOS DE ACCIDENTES			
	MES	IFM	AÑO	IFA	MES	IFM	AÑO	IFA	MES	ICM	AÑO	ICA
MES	ACCIDENTES INCAPACITANTES DEL MES	INDICE DEL MES	ACCIONES/ES INCAPACITANTES ACUMULADOS	INDICE DE FRECUENCIA ACUMULATIVO	ACCIDENTES SIN INCAPACIDAD DEL MES	INDICE DE FRECUENCIA DE ACCIDENTES SIN INCAPACIDAD DEL MES	ACCIDENTES SIN INCAPACIDAD ACUMULADOS	INDICE DE ACCIONES/ES SIN INCAPACIDAD ACUMULATIVOS	COSTOS DEL MES EN MILES DE PESOS	INDICE DE COSTOS DEL MES EN MILES DE PESOS	COSTO ACUMULADO EN MILES DE PESOS	INDICE DE COSTOS ACUMULADO EN MILES DE PESOS
ENE												
FEB												
MAR												
ABR												
MAY												
JUN												
JUL												
AGO												
SPT												
OCT												

MES Los casos o costos del mes **IFM** Índice de Frecuencia del mes **AÑO** Los casos o costos acumulativos en lo que va del año
IFA Índice de Frecuencia acumulativa **No. Personas** Usted mes (+) los que se reportan a usted

RECORRIDOS

FECHA	AREA RECORRIDA
PRINCIPIO	TERMINO
Las condiciones inseguras que encontró ya eran conocidas y estaban en proceso de corrección? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
En la corrección de ellas se está llevando "SEGUIMIENTO ADECUADO"?	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Si es inadecuado cuál es la deficiencia?	
Se lo hizo ver a la persona (G - 2 ó G - 3) que fué de acompañante?	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Encontró alguna condición insegura que usted ya había encontrado y discutido antes con quién corresponde? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
En caso afirmativo que hizo usted en esta ocasión?	
Aproximadamente cuantas condiciones inseguras encontró?	
De las prácticas o actos inseguros que logró ver que estaban efectuando las personas en las áreas de trabajo, preguntó a su acompañante porque se efectuaban? si porque no sabía la persona como hacerlo, porque no quería la persona hacerlo como se le indicó, o porque no podía hacerlo o debe hacerse? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Preguntó por qué no sabían?, por qué no querían?, por qué no podían?	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Aproximadamente cuantas prácticas inseguras encontró usted	
En todos los casos, quedó su acompañante (G2 ó G3) convencido de cual es la deficiencia específica por la cual existen las condiciones y prácticas inseguras encontradas Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
en caso negativo aclare	
La evaluación global del recorrido es la siguiente	
Actitud de seguridad de los Niveles de mando.	El cumplimiento de sus estandares se refleja.
BUENA <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> POBRE <input type="checkbox"/>	BIEN <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> POCO <input type="checkbox"/>
El interés de los trabajadores en seguridad es	El interés de la superación en seguridad es
MUCHO <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/>	MUCHO <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/>
POCO <input type="checkbox"/> NULO <input type="checkbox"/>	POCO <input type="checkbox"/> NULO <input type="checkbox"/>
En caso de requerir reforzar, reinstaurar o corregir, cuales son los pasos que debo dar?	
NOMBRE	PUESTO

AMHS F 22

PROGRAMA MENSUAL DE LAS ACTIVIDADES
PERSONALES DE SEGURIDAD



CORRESPONDIENTE AL MES DE	AÑO
DEPARTAMENTO	
NOMBRE	GRUPO G - 2

CLAVE	STD	ACTIVIDADES																																°/o DE CUMPLIMIENTO
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
2.2.1		RECORRIDOS																																
2.2.2		JUNTAS																																
2.2.3		FELICITACION TRIMEST. MEJOR																																
2.2.4		FELICITACION ANUAL OBJETIVOS																																
2.2.5		FELICITACION SEMESTRAL 100 °/o																																
2.2.6		CONTROL																																
2.2.7		INFORME																																
2.2.8		(CALIFICACION. MERITOS																																

°/o DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES
PROMEDIO TOTAL DEL MES

--

AMHS F 231

**PROGRAMA MENSUAL DE LAS ACTIVIDADES
PERSONALES DE SEGURIDAD**



CORRESPONDIENTE AL MES DE	AÑO
DEPARTAMENTO	
NOMBRE	GRUPO G-3

CLAVE	STD	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	% DE CUMPLIMIENTO	
2.3.1		SUPERVISA SEGUIMIENTOS																																	
2.3.2		ASISTIR PLATICAS																																	
2.3.3		ACOMPANA ACTIVIDADES																																	
2.3.4		CONTROL																																	
2.3.5		INFORME																																	
2.3.6		CALIFICACION DE MERITOS																																	

% DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES
PROMEDIO TOTAL DEL MES

--

AMHS F 24

PROGRAMA MENSUAL DE LAS ACTIVIDADES
PERSONALES DE SEGURIDAD



CORRESPONDIENTE AL MES DE	AÑO
DEPARTAMENTO	
NOMBRE	GRUPO G-4

CLAVE	STD	ACTIVIDADES.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	% DE CUMPLIMIENTO	
2.4.1		SUPERVISA 9 ACTIVIDADES																																	
2.4.2		REVISA INFORMES																																	
2.4.3		CONTROL																																	
2.4.4		INFORME																																	
2.4.5		CALIFICACION DE MERITOS																																	

% DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES
PROMEDIO TOTAL DEL MES

--

**PROGRAMA MENSUAL DE LAS ACTIVIDADES
PERSONALES DE SEGURIDAD**

AMHS F 25

CORRESPONDIENTE AL MES DE	AÑO
DEPARTAMENTO	
NOMBRE	GRUPO G - 5



CLAVE	ST D	ACTIVIDADES																																° DE CUMPLIMIENTO			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
2.5.1		REVISIA INFORMES																																			
2.5.2		SUPERVISA SEGUIMIENTOS																																			
2.5.3		ASISTE PLATICAS																																			
2.5.4		ACOMPAA ACTIVIDADES																																			
2.5.5		CONTROL																																			
2.5.6		INFORME																																			
2.5.7		CALIFICACION DE MERITOS																																			
2.6.1		INSPECCION																																			
2.6.3		ANALISIS OPERACIONES																																			
2.6.4		OBSERVACIONES DE SEG'																																			
2.6.5		ESTADISTICA																																			
2.6.8		PLATICAS 5'																																			
2.6.6		SEGUIMIENTOS																																			
2.6.9		PROGRAMA																																			

° DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES
PROMEDIO TOTAL DEL MES

CONTROL DE CUMPLIMIENTOS Y RESULTADOS.

NOMBRE	GRUPO
--------	-------

PUNTUACION Y CUMPLIMIENTOS MENSUALES (ACTIVIDADES Y SUMAS DE SU PERSONAL)

Llenará con lápiz de color diferente las barras M de mensual y A de acumulativo de mes de acuerdo a los o/o de cumplimiento total cuando tenga el INFORME (F-10) mensual de cada persona sacando el dato de casillas No. 3 y 4 de la forma F-10.

MES	10 ^o /o	20 ^o /o	30 ^o /o	40 ^o /o	50 ^o /o	60 ^o /o	70 ^o /o	80 ^o /o	90 ^o /o	100 ^o /o	INDICES DE FRECUENCIA	CALIDAD DE SUS ACTIVIDADES	FECHA EN QUE SE COMENTO SU INFORME	FECHA ENTREGA DE SU INFORME	VERACIDAD TECNICA	COMENTARIOS
M											IFM					
A											IFA					
M											IFM					
A											IFA					
M											IFM					
A											IFA					
M											IFM					
A											IFA					
M											IFM					
A											IFA					
M											IFM					
A											IFA					
M											IFM					
A											IFA					
M											IFM					
A											IFA					
M											IFM					
A											IFA					
M											IFM					
A											IFA					
M											IFM					
A											IFA					

NOMBRE DE QUIEN LLEVA EL CONTROL _____



Fecha	Supervisor.	G.
Fecha de calificación de méritos anterior.		
No. de meses entre esta y la anterior calificación.		Meses.

Los elementos para calificar méritos en relación a seguridad en el SASP son 4 principales y de estos deberá sacarse el promedio que será la calificación.

(Los niveles G-1, G-2, G-3, G-4 y G-5 que hagan una calificación de méritos para conocer los valores de veracidad técnica y calidad deberán llevar a cabo una auditoría con la forma especial del grupo que van a calificar o en su defecto pedir una auditoría al Depto. de Seguridad quien les proporcionará el resultado de la misma, o usar los valores encontrados y registrados en la forma F-40 de control.

1.	Valor acumulativo del o/o de cumplimiento (ver forma F-40).	o/o
2.	Valor de veracidad técnica en o/o (ver F-87 de auditoría y si no hay F-40)	o/o
3.	Valor promedio de calidad en o/o (ver F-87 de auditoría y si no hay ver F-40).	o/o
4.	Comportamiento o actitud de seguridad (de 0 a 100 o/o de acuerdo a MOTIVA y. VJGILA).	o/o
5.	Calificación de méritos suma de 1, 2, 3, y 4 + 4	o/o

(Sólo en caso de que tenga otro sistema de calificación de méritos emplee la fórmula siguiente).

$$\text{Calif. final} = \left(\frac{\text{Puntuación obtenida} \times 0.75}{\text{Puntuación máxima obtenible}} + \frac{\text{Calificación total de méritos en seguridad en } \text{o/o} \text{ (ver No. 4 F-41)}}{400} \right) \times 100$$

Calificación de mérito final

Una puntuación superior a 90 o/o representa una buena calificación, que debe influir positivamente en ascensos o aumentos de sueldo. Puntuaciones inferiores a las mencionadas deben ser perfectamente comentadas como una ayuda directa e inmediata a la persona calificada para que conociendo sus fallas o deficiencias esté en posición de mejorarse corrigiéndolas.

NOTA: La veracidad técnica y la calidad cuando se esta calificando los méritos de un supervisor de línea G-6, a falta de formas F-87 de auditoría, deberá tomarse los datos de la forma F-54 REVISIA INFORMES

COMENTARIOS

Nombre de quien hizo la evaluación
Fecha en que fue comentada por el calificado
Fecha en que lo comentó con su jefe

**SUPERVISA ACOMPAÑA EN ACTIVIDADES DE PERSECUCION Y
SEGUIMIENTO PARA LA CORRECCION DE CAUSAS DE ACCIDENTES.**



Fecha _____ Supervisor acompañado _____

RIESGO

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. Total de Formas F-6 usadas por el supervisor desde el inicio del SASP. | A _____
B _____
C _____ |
| 2. Total de formas en que ya se corrigió la causa. | A _____
B _____
C _____ |
| 3. Total de formas que estan en seguimiento. | A _____
B _____
C _____ |
| 4. Total de formas F-6 en seguimiento que hoy debian estar terminadas | A _____
B _____
C _____ |
| 5. Total de formas F-6 en seguimiento que hoy debian estar terminadas y así fue | A _____
B _____
C _____ |

$$\text{Capacidad técnica de corrección} = \frac{A \times 3 + B \times 2 + C}{A \times 3 + B \times 2 + C} \begin{matrix} \text{(corregidas)} \\ \text{(encontradas)} \end{matrix} =$$

Su trato con los responsables de la corrección fué:

Burno Regular Pobre

Si alguna de las F-6 tenía 3 seguimientos anteriores usted apoyo personalmente al supervisor en el seguimiento:

Si No Como lo hizo o porque no lo hizo: _____

"Para un perfecto seguimiento se requiere 100 o/o de buenas relaciones, 100 o/o poder de convencimiento, 100 o/o motivación."

Estimativamente que porcentajes diría usted que fueron empleados por el supervisor

B. relaciones P. de Convencimiento. Motivación

Comentó usted con el supervisor al terminar la actividad lo encontrado por usted.

Su nombre _____ G

Departamento _____



ASISTIR A PLATICAS DE SEGURIDAD DE 5 MIN.
IMPARTIDA POR UN SUPERVISOR DE LINEA.

Departamento. _____

Sección. _____

Supervisor que dió la platica. _____

No. de asistentes a platica. _____ principió _____ Hs. Terminó _____ Hs.

Tema de la platica. _____

Fecha de la platica. _____

El supervisor conocia el tema. Bien Regular Poco.

El supervisor tenía dominio de sí mismo. Total Parcial No.

Manejó bien al grupo Si Regular No.

Hizo participar al grupo Si Poco Nada

Algún trabajador se quejó con usted del supervisor. Si No.

Entre 0 y 100 usted calificar la con la platica.

Ha mejorado sus platicas este supervisor. Si No.

Comentó usted con él lo que aquí anoto y le aconsejo como mejorar sus platicas Si No.

Comentarios. _____

Nombre de la persona que asistió y llenó esta forma.

	G
--	---

ACOMPaña AL SUPERVISOR DE LINEA EN SUS ACTIVIDADES DE SEGURIDAD.



Fecha. _____ Nombre del Supervisor acompañado. _____

Actividad en que lo está acompañando. _____

Hora que principió. _____ Terminó. _____

Fué hecha de acuerdo al programa . Si No

En caso negativo explique. _____

Al llevar a cabo la actividad, el supervisor va anotando en forma correcta en la forma correspondiente

Si No

en caso negativo explique por que no _____

La calidad y la forma en que el supervisor llevó a cabo la actividad es

excelente. buena regular muy deficiente

En caso de no ser excelente, cuales fueron las deficiencias que usted encontró. _____

Comentó sobre la marcha o al finalizar en privado las deficiencias encontradas y la forma de corregirlas

Si No

en caso negativo explique. _____

Cuál fue la respuesta del supervisor

Positiva Negativa

En caso negativo explique. _____

Su Nombre. _____

Su puesto _____

Departamento. _____

F-54

REVISION DE INFORME Y REPORTES DE ACTIVIDADES

FECHA _____ NOMBRE SUPERVISOR REVISADO _____

MES REVISADO _____ DEPARTAMENTO _____

NUMBRE DE QUIEN HACE LA REVISION _____ PUESTO _____

ACTIVIDAD	CUANTAS DEBIO HACER AL MES	CUANTAS HIZO HAY FORMAS LLENAS	EN SU F-10 REPORTOU N CUMPLIMIENTO	VERACIDAD TECNICA	SU % REAL DE CUMPLIMIENTO ES	SU CALIDAD EN % DE ES DE	COMENTARIOS
INSPECCIONES			%	%	%	%	
INDUCCIONLS			%	%	%	%	
INVESTIGACION ACCIDENTES			%	%	%	%	
ANALISIS DE OPERACIONES			%	%	%	%	
OBSERVACIONES DE SEGURIDAD			%	%	%	%	
SEGUIMIENTOS			%	%	%	%	
PLATICAS DE 5 MIN. DE SEGURIDAD			%	%	%	%	
ESTADISTICAS			%	%	%	%	
PROGRAMAS			%	%	%	%	
PROMEDIO			%		%	%	
RESULTADO FINAL				%			

Veracidad Técnica = $\frac{\text{Columna 5a. (\% Real de cumplimiento)}}{\text{Columna 3a. (\% Reportado en F-10 de cumplimiento)}} \times 100 = \%$

REGISTRO DE FELICITACIONES HECHAS.



2.2.3 Trimestralmente al grupo (todos sus niveles de mando) que haya tenido el más alto % de cumplimiento (superior a 85 %).

TRIMESTRES	FECHA DE LA REUNION .	NO. DE SUPERVISORES GANADORES.	NO. DE SUPERVISORES QUE ASISTIERON.	NOMBRE DEL JEFE	AREA, DEPTO. O SECCION QUE GANO.
1o. TRIMESTRE					
2o. TRIMESTRE					
3o. TRIMESTRE					
4o. TRIMESTRE					

2.2.4 Anualmente al personal de mando del grupo que haya obtenido mejores resultados en índice de frecuencia que los esperados para él, con un cumplimiento superior a 85 % de las actividades.

IF ESPERADO	IF LOGRADO	% DE CUMPLIMIENTO.	FECHA DE LA REUNION	NO. DE SUPERVISORES GANADORES	NOMBRE DEL JEFE.	AREA, DEPTO. O SECCION QUE OBTUVO.

2.2.5 Semestralmente carta a todos los niveles de mando que dependan de él y que durante todo el 1o. o 2o. semestre de aplicación del SASP hayan obtenido una puntuación constante de 100%.

NO. DEL SEMESTRE.	NO. DE PERSONAS CON 100 %.	NO. DE CARTAS ENVIADAS.	FECHA DEL ENVIO.	% DE GANADORES SOBRE EL TOTAL	OBSERVACIONES.

COMENTARIOS.

RECOMENDACIONES.

NOMBRE DE G-2.

PUESTO.

Registro de Felicidades Enviadas.

2.1.4 Por tres meses seguidos de obtener más de 95 % total de puntuación

Gerencia, área división o departamento,	Fecha en que logró este estímulo.	Los 3 meses comprendidos.	Fecha en que se envió la carta.	No. de Supervisores comprendidos.	No. de personas a quien se envió la carta.	La puntuación en los tres meses fue de.

2.1.5 Al año de operación del SASP por haber logrado los resultados fijados (IF) y si se cumplió en total mas de 95 o/o de las actividades.

Toda la planta	12o. mes de operar el SASP.	Puntuación acumulativa de los 12 meses.	Fecha de envío de la carta de felicitación.	Nº. de Supervisores que ganaron el estímulo (más de 85 %/o).	No. de personas a quien se le envió carta.	% de disminución logrado.

2.1.6 Al año de operación del SASP Deptos. que lograron 1o. 2o. y 3o. en cumplimiento.

Departamento	Lugar ocupado	1o. y 12o. mes de operar el SASP.	Puntuación acumulativa de 12 meses	Fecha del envío de la carta de felicitación.	No. de supervisores que ganaron este estímulo.
	1o. LUGAR.				
	2o. LUGAR				
	3o. LUGAR				

A este registro debe anexarse copia de c/u de los tipos de cartas enviadas.

COMENTARIOS. _____

RECOMENDACIONES. _____

NOMBRE Y PUESTO DE QUIEN LAS FIRMO. _____

F-80

AUDITORIA G-1

FECHA

MES DEL SASP

Nombre de Persona _____

Puesto _____

Tiene graficados el _____ o/o de sus folders de actividades

Tiene anotados sus estandares en Folders _____ o/o

ACTIVIDAD	Estándar Mensual	Cantidad Hecha	o/o Real Cumplimiento	o/o de su informe	o/o Veracidad Técnica	o/o Calidad	Comentarios	** Calif.
Recorridos anuales								
Juntas mensuales de minutos.								
Políticas y/o Recordatorios.								
Felicitaciones 3 meses más de 95 o/o (2.1.4.)								
Felicitación 2.1.5 1 año logró objetivos IF.								
Felicitación 2.1.6 anual al 1o, 2o. y 3o. lugar cumplimiento								
Control pide el informe cada mes y lo comenta cada _____								
Calificación de méritos la hace cada _____ meses.								
Informe de Puntuación total de la planta.								
Programa Anual y Mensual de sus actividades.								
Reportar	G-6	G-5	G-4	G-3	G-2		PROMEDIOS	

Si la puntuación acumulativa es menor de 90 o/o explicar _____

Explique al reverso anteponiendo el nombre, la razón de quienes tienen una puntuación acumulativa inferior a 90 o/o anotando si es por que no sabe; no puede ó no quiere.

Nu. de accidentes incapacitantes acumulados _____ IFM _____ IFA _____

Comentarios _____

Análisis _____

Ver Técnica = $\frac{\text{o/o real cumplimiento} \times 100}{\text{o/o de su informe}}$

**Calif. = $\frac{\text{o/o real cumplimiento} \times (\text{Veracidad Técnica} \times .007) \cdot (\text{Calidad} \times .003)}{1}$

NOTA: Actividades de las cuales no haya registro en las formas indicadas se tomarán como no hechas.

Nombre Auditor _____



AUDITORIA G-2

Fecha _____

Mes del SASP _____

Nombre de la Persona. _____

Puesto _____

Tiene Graficados el _____ %/o de sus folders de actividades

Tiene anotados sus estandares en un _____ o/o de sus folders.

Nombre de su Jefe. _____

Puesto. _____

ACTIVIDAD	Estandar Mensual	Cantidad Hecha	%/o real cumplimiento	%/o de su informe	%/o Veracidad Técnica	%/o Calidad	Comentarios	** Calif.
Recorridos anuales.								
Juntas mensuales de _____ minutos.								
Reunión trimestral para felicitar grupo mejor o/o (act. 2.2.3)								
Reunión anual felicitación si se superó objetivos IF. (act. 2.2.4)								
Carta semestral felicitar aquellos de 100o/o acumulado (Act. 2.2.5)								
Control pide informes cada mes y comenta _____ al año								
Calificación de méritos las hace cada _____ meses.								
Elaboración entregada a tiempo de su informe.								
Programa anual o mensual de sus actividades.								
Le Reportan	G-6	G-5	G-4	G-3			PROMEDIOS	

Si su puntuación acumulativa es menor de 90 o/o explicar _____

Explique al reverso después del nombre la razón de quienes le reportan directamente y tengan una puntuación inferior a 90 o/o indicando si es porque no saben, no pueden o no quieren.

No. de Accidentes acumulados. _____ IFM _____ IFA _____

Comentarios _____

Análisis. _____

Ver Técnica = $\frac{\% \text{ o real cumplimiento} \times 100}{\% \text{ o de su informe}}$ ** Calif. = $\% \text{ o real cumplimiento} \times (\text{Veracidad Técnica} \times .007) + (\text{Calidad} \times .003)$

NOTA: Actividades de las cuales no haya registro en las formas correspondientes se tomarán como no hechos

Nombre Auditor. _____



Nombre de la Persona _____ Puesto _____

Tiene graficados el ____ o/o de sus folders de actividades _____ Tiene sus estándares en ____ o/o de sus folders. _____

Nombre de su Jefe _____ Puesto _____

ACTIVIDAD	Estándar Mensual	Cantidad Hecha	o/o real de cumplimiento	o/o de su informe	o/o Veracidad Técnica	o/o Calidad	Iniciales del supervisor involucrado y día del mes de las actividades Comentarios	**Calif.
Supervisa Seguimientos.								
Asiste a platicas de 5' de seg.								
Acompaña en actividades DIF.								
Control pide informes cada mes y comenta ____ al año.								
Calificación de méritos las hace cada ____ meses.								
Elaborado y entregado a tiempo su informe								
Programa anual y mensual de sus actividades.								
Le reportan	G-6	G-6	G-4				PROMEDIOS	

Si su puntuación acumulativa es menor de 90 o/o explicar. _____

Explique al reverso después del nombre la razón de quienes le reportan directamente y tengan una puntuación acumulativa inferior a 90 o/o indicando si es porque no saben, no pueden o no quieren.

No. de Accidentes acumulados _____ IFM _____ IFA _____

Comentarios. _____

Análisis. _____

Ver. Técnica = $\frac{\text{o/o real cumplimiento} \times 100}{\text{o/o de su informe}}$ **Calif. = $\frac{\text{o/o real cumplimiento} \times (\text{Veracidad Técnica} \times .007) + (\text{Calidad} \times .003)}{\text{o/o de su informe}}$

NOTA: Actividades de las cuales no haya registro en las formas correspondientes se tomarán como no hechas.

Nombre Auditor. _____



Nombre de la Persona _____

Puesto _____

Nombre de su Jefe. _____

Puesto. _____

Tiene graficados el _____ o/o de sus folders de actividades.

Tiene a notados sus estandares en _____ o/o de sus folders.

ACTIVIDAD	Estandar Mensual	Cantidad Hecha	o/o real de cumplimiento	o/o de su informe	o/o Ver Técnica	o/o Calidad	Iniciales del supervisor involucrado y día del mes de la actividad comentarios.	**Calif
Acompaña en actividades diferentes.								
Revisa informes								
Control pide informes cada mes y comenta _____ al año.								
Calificación de méritos las hace cada _____ meses.								
Elabora y entrega a tiempo su informe.								
Programa anual y mensual de sus actividades.								
Le reportan	G-6	G-5					PROMEDIOS	

Si su puntuación acumulativa es menor de 90 o/o explicar.

Explique al reverso después del nombre la razón de quienes le reportan directamente y tengan una puntuación acumulativa inferior a 90 o/o indicando si es porque no saben, no pueden o no quieren.

No. de Accidentes acumulados _____ IFM _____ IFA _____

Comentarios _____

Análisis _____

$$\text{Ver Técnica} = \frac{\text{o/o real cumplimiento} \times 100}{\text{o/o de su informe}}$$

$$\text{**Calif.} = \text{o/o real cumplimiento} \times [(\text{Veracidad Técnica} \times .007) + (\text{Calidad} \times .003)]$$

NOTA: Actividades de las cuales no haya registro en las formas correspondientes se tomarán como no hechos

Nombre Auditor. _____



Nombre de la Persona.

Puesto

Tiene graficados el _____ o/o de sus folders de actividades.

Tiene anotados sus estandares en _____ o/o de sus folders.

Nombre de su Jefe.

Puesto.

ACTIVIDAD.	Estandar. Mensual	Cantidad Hecha	o/o real de cumplimiento	o/o de su Informe	o/o Ver técnica	Calidad	Iniciales del supervisor involucrado y día del mes de la actividad comentarios	**Calif.
Revisa Informes								
Supervisa seguimientos.								
Asiste a pláticas.								
Acompaña en actividades diferentes								
Pide informes cada mes y comenta _____ al año								
Calificación de Méritos la hace cada _____ meses.								
Elabora y entrega a tiempo su informe								
Programa anual y mensual de sus actividades.								
Le reportan	G-4	G-6	G-				PROMEDIOS	

Si su puntuación acumulativa es menor de 90 o/o explicar.

Explique al reverso después del nombre la razón de quienes le reportan directamente y tengan una puntuación acumulativa inferior a 90 o/o indicando si es porque no saben, no pueden o no quieren.

No. de Accidentes acumulados.

IFM

IFA

Comentarios.

Análisis.

Ver. Técnica = $\frac{\text{o/o del cumplimiento} \times 100}{\text{o/o de su informe}}$ **Calif. = $\frac{\text{o/o real cumplimiento} \times [(\text{Veracidad Técnica} \times .007) + (\text{Calidad} \times .003)]$

NOTA: Actividades de las cuales no haya registro en las formas correspondientes se tomarán como no hechas.

Nombre Auditor.



Nombre de la Persona. _____ Puesto _____

Tiene graficados el _____ o/o de sus folders de actividades. Tiene anotados sus estándares en _____ o/o de sus folders.

Nombre de su Jefe _____ Puesto _____

ACTIVIDAD	Estándar Mensual	Cantidad Hecha	o/o real de cumplimiento	o/o en su Informe	o/o Ver. Técnica	o/o de Calidad	Poner el nombre y día del mes cuando algún jefe los haya acompañado en esa actividad comentarios	** Calif.
Inspecciones.								
Investigación de accidentes.								
Inducciones.								
Análisis de operaciones.								
Observaciones.								
Estadísticas.								
Seguimientos.								
Prácticas de G'								
Elaborado y entregado a tiempo su Informe.								
Programa anual y mensual de sus actividades.								
							PROMEDIOS	

De una explicación de cada informe de mes en que la puntuación haya sido inferior al 95 o/o

Este mes: puntuación del mes _____ o/o acumulativa _____ o/o IFM _____ IFA _____

Explicar los 2 últimos accidentes incapacitantes. _____

Su jefe directo lo acompañó? _____ Ha sido útil su compañía? _____ Como? _____, Le exige? _____ Como? _____

Lo apoya? _____ Como? _____ Le da el ejemplo? _____ Este interesado? _____

Comentarios _____

Análisis _____

Ver. Técnica = $\frac{\text{o/o real de cumplimiento} \times 100}{\text{o/o de su Informe}}$ ** Calif. = $\frac{\text{o/o real cumplimiento} \times (\text{Veracidad Técnica} \times .007) + (\text{Calidad} \times .003)}{1}$

NOTA: Actividades de las cuales no haya registro en las formas correspondientes se tomarán como no hechas.

Nombre Auditor. _____



F-87'

REPORTE DE AUDITORIA DE SEGURIDAD DEL "SASP"



HECHA POR _____

FECHA _____

A: _____ G

Con esta fecha se ha hecho a usted una auditoria sobre la calidad, forma y veracidad técnica de el cumplimiento de sus actividades durante el mes.

RESULTADOS:

Cumplimiento Real _____ 0/0

VERACIDAD TECNICA _____ 0/0

CALIDAD Y FORMA _____ 0/0

Por lo que se ha calificado con _____

sobre el cumplimiento correcto del Sistema Administrativo de la Seguridad por Puntos de las actividades fijadas a usted en el desempeño de su puesto.

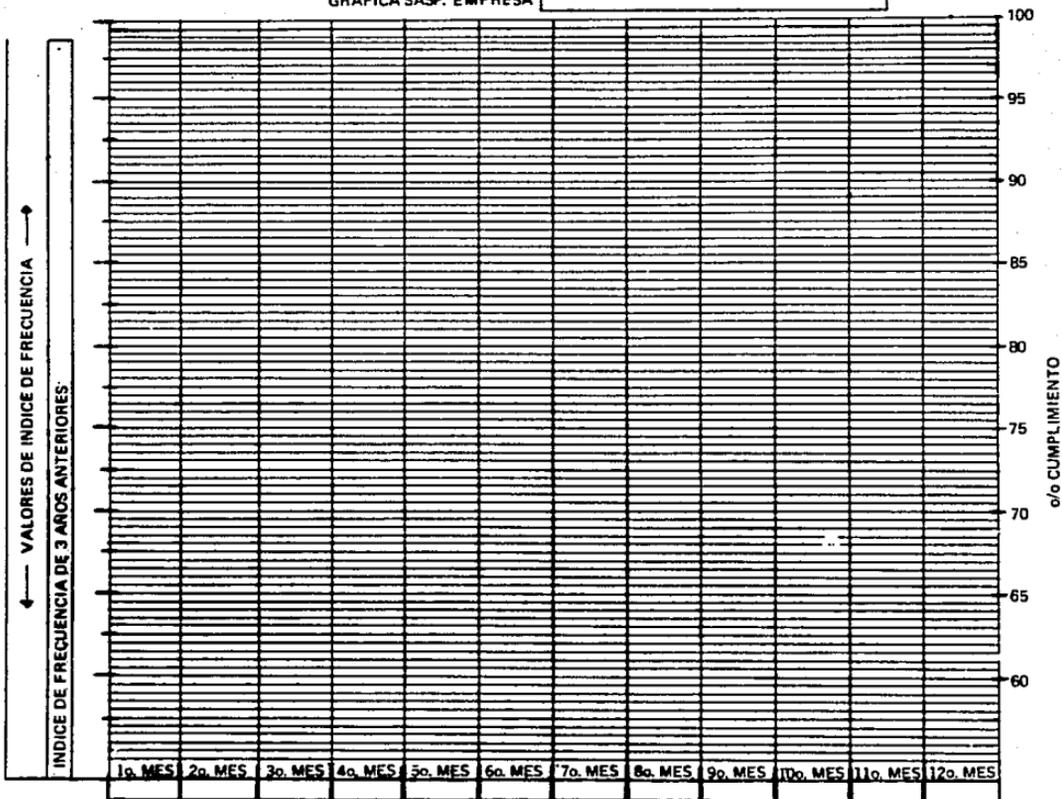
Recomendaciones _____

ATENTAMENTE.

Copia a: A.M.H.S.A.C.

Su Jefe Directo.

GRAFICA SASP. EMPRESA



TRAYECTORIA DE IF ACUMULATIVO OBJETIVO =
 INDICE FRECUENCIA ACUMULATIVO—IF MENSUAL ——— CUMPLIMIENTO ACUMULATIVO ——— MENSUAL +++

