

ADMINISTRACION EN SEGURIDAD OCUPACIONAL

El enfoque tradicional para el problema de control de riesgos de accidentes y enfermedades ocupacionales, ha sido orientado preferentemente hacia el ambiente mediante acciones puntuales aisladas; sin embargo, la relación trabajo-individuo-lugar de trabajo y su ubicación en el sistema empresa no se incluye dentro del sistema administrativo de ella. Este planteamiento y su aplicación constituye el objetivo del presente trabajo.

UNA ALTERNATIVA PARA LA ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE SEGURIDAD

NELLA MARCHETTI
Unidad de Seguridad Industrial

Existe suficiente información para asegurar que la complejidad de los problemas industriales va en aumento, existe la necesidad de encontrar técnicas que mejoren la eficiencia de las organizaciones, existe desorientación en la forma de abordar el problema.

La Seguridad Industrial, dentro de la estructura organizacional, no escapa a este cuestionamiento y los profesionales de este campo sabemos de la constante inquietud por encontrar un enfoque que permita optimizar los resultados de la gestión.

El presente trabajo no pretende dar una solución al problema sino simplemente plantear una alternativa para su conducción.

Consideramos que las organizaciones existen porque las personas necesitan encontrar soluciones a sus problemas frente al ambiente que las rodea; estas personas, que tienen objetivos propios, se agrupan para formar una organización que adopta una estrategia planificada para alcanzar un objetivo central. Lawrence/Lorsh definen la organización como "la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente". Lo anterior implica que existe una división del trabajo, una coordinación y un mecanismo de comunicación.

Una organización se ordena en grupos para realizar actividades; estos grupos diferenciados tienen áreas de contacto entre sí dentro de la organización y deben trabajar integrados.

Ocurre que la optimización del logro del objetivo de un grupo tiende a afectar la optimización de otros objetivos que se desea alcanzar, porque cada grupo desarrolla características propias de acuerdo a sus tareas con enfoques propios, que complican el proceso.

Toda organización enfrenta en su desarrollo ciertos problemas:

- Transacciones entre la organización y el ambiente.
- Transacciones entre los grupos dentro de la organización.
- Transacciones entre los individuos y la organización.

Al mismo tiempo existe entre los elementos de una organización una interdependencia, de manera que cualquier cambio de uno de ellos afecta en cierto grado a los otros.

Una organización tiene la propiedad de cambiar su forma y estructura (propiedad morfogénica), que le permite adaptarse a los requerimientos de su ambiente: toda discrepancia entre lo que *debe ser* y lo que *es* se define como problema, se investigan las causas y se aplican medidas correctivas; si los errores subsisten, se introducen modificaciones en la estrategia o en la estructura de la organización. Este proceso de retroinformación hace que las organizaciones sean viables y aseguren su subsistencia.

Aplicando el enfoque sistémico, la organización se considera como un ente que tiene una corriente de entrada (recursos huma-

nos, tecnológicos, financieros, Informativos, etc.), una fase de proceso en que los elementos interactúan entre sí originando la corriente de salida o resultados, o producción.

La empresa cumple su objetivo central cuando se obtienen los resultados favorables esperados, pero existen interacciones entre los elementos que pueden llevar al sistema fuera de los límites esperados; son los resultados desfavorables no programados y entre ellos tenemos los accidentes y enfermedades ocupacionales.

Al mismo tiempo existen dentro del sistema empresa funciones destinadas a optimizar el objetivo final y se ha considerado 5 de ellas como fundamentales.

Función de Producción: Asegura al sistema cumplir con su objetivo principal.

Función de Apoyo: Provee al sistema de los recursos necesarios para cumplir con el objetivo central.

Función Mantenimiento: Asegura que los recursos del sistema se encuentran en condiciones óptimas para cumplir sus tareas específicas; aquí se considera el Departamento de Seguridad.

Función de Adaptación: Se ocupa de mantener al sistema en constante evolución para adaptarlo a las necesidades dinámicas del ambiente (atributo morfogenético).

Función Dirección: Se ocupa de coordinar todas las funciones para optimizar los resultados del sistema.

Se ha considerado a la empresa como un sistema cibernético, cuyas características son:

- Excesivamente complejo.
- Probabilístico.
- Autorregulado.

Excesivamente complejo porque no puede describirse en forma precisa y detallada.

Probabilístico porque es posible predecir lo que más probablemente ocurrirá bajo ciertas condiciones, pero sin tener absoluta certeza.

Autorregulado, porque contiene mecanismos de información que permiten controlar

las variables críticas dentro de límites aceptables.

La palabra control se emplea para referirse a mecanismos de autorregulación u homeostáticos como un todo en sí o como parte de un sistema retroalimentado.

El mecanismo que permite manejar sistemas cibernéticos es la información, porque reduce la variedad, permite las predicciones y aproxima a la certeza.

El control usado en los términos que se estableció anteriormente, es un atributo del sistema; si se consideran los accidentes y enfermedades ocupacionales del sistema empresa como resultados desfavorables no programados (variables críticas), que desvían al comportamiento ideal del sistema, es necesario que exista un subsistema administrado que minimice estos resultados, que posea un mecanismo de control y mantenga la variable crítica dentro del límite permisible.

Este subsistema ha sido representado mediante un modelo que cumple 5 funciones básicas interrelacionadas entre sí que se ejercen integradas a las operaciones de rutina de la empresa mediante la información obtenida de los recursos que interactúan.

1.—*Función normativa:* Es la que indica lo correcto, lo que DEBE hacerse es la que manda, prohíbe o permite.

2.—*Función inspectiva:* Obtiene información para corregir los errores y lo hace midiendo, observando, examinando; corresponde a lo que está ocurriendo al ES.

3.—*Función controladora:* Cada vez que hay discrepancia entre el DEBE y el ES existe error y debe ser enmendado aplicando una acción correctiva.

Para orientar la toma de decisiones de los medidas correctivas, es necesario considerar los conflictos que afrontan las organizaciones en su desarrollo y que residen en las transacciones entre:

- Organización - Ambiente.
- Grupos de Trabajo.
- Individuo - Organización.

Aplicando la técnica diferenciación-integración para obtener la información relevante, se identifican las características críticas del

ambiente para hacer el diagnóstico, se selecciona la alternativa adecuada y se aplica la medida correctiva.

4.— *Función Educativa:* Corresponde al área de contacto - individuo - organización y se considera que los sistemas individuales:

—Se desarrollan con diferentes estándares de percepciones, valores y necesidades.

—Siguen desarrollándose y cambiando a medida que aumentan sus experiencias.

Estas son las razones de la complejidad de esta área de contacto y para abordarla se ha decidido clasificar los factores de las variables de los sistemas individuales.

—*Percepciones:* Es la información que el sistema individuo toma de su ambiente.

—*Valores:* Es el conjunto de creencias de lo correcto e incorrecto, lo importante y lo secundario.

—*Motivos:* Son los impulsos que se desarrollan inconscientemente a medida que el individuo experimenta éxito o fracaso en el dominio con su ambiente. Estas variables están interrelacionadas y el resultado es el comportamiento.

La función está relacionada con la motivación que se ha clasificado en:

—Necesidad de Realización.

—Necesidad de Pertenencia.

—Necesidad de Poder.

La función educativa debe basarse en el esquema conceptual en que el individuo puede concebirse como un sistema con necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones. Este sistema funciona de tal manera que mantiene su equilibrio interno frente a las demandas del ambiente.

5.— *Función Comunicacional:* Mantiene al sistema informado de lo que está ocurriendo, conecta la función controladora con el sistema controlado. Quien cumple esta función debe ser el asesor encargado de la seguridad y debe administrar al sistema midiendo y evaluando las omisiones administrativas.

Como la seguridad debe estar integrada al conjunto de actividades de la empresa, el

sistema de Seguridad es la organización misma considerada para los efectos de Prevención.

Además de las 5 funciones principales enunciadas que deben cumplir para los efectos de la Prevención y Control de los Riesgos, son necesarios de consideración otros aspectos que servirán de apoyo al sistema y que son:

—Destinación de Recursos.

—Situación general de la Prevención a niveles de: Planificación, Estrategia y operación.

Jerarquía de las Funciones de Seguridad: Todas las funciones de seguridad son necesarias y su nivel jerárquico depende sólo de las circunstancias del momento, lo que es importante es el rol que los diferentes niveles de la empresa deben adoptar frente a la seguridad.

División del Trabajo de Prevención: La eficacia de un programa está basada en la función diferenciada del trabajo y asignación de responsabilidades. Aun cuando no pueda darse un modelo tipo para todas las organizaciones se puede decir que deben existir niveles de actuación de la administración.

Nivel 1: Que considera la organización en su conjunto.

Personas Comprometidas:

—La Dirección.

—El Departamento de Seguridad.

—El Departamento de Medicina Ocupacional.

Tareas de Prevención: Planeamiento estratégico; determina los objetivos centrales y los políticos que regirán la adquisición, uso y disposición de los recursos para lograr los objetivos.

En este nivel se toman las decisiones.

Nivel 2: Equipos de Trabajo.

Personas comprometidas: El esquema establecido en la organización.

Tareas de Prevención: Asegurar que se cumplan las políticas y los recursos se utilicen en forma eficiente y oportuna.

Detecta riesgos.

Hace evaluación de proyectos.

Nivel 3: Puesto de trabajo.

Personas Comprometidas: Los trabajadores.

Tareas de Prevención: Detectar y reportar riesgos.

Asegurar que las tareas y operaciones se realicen en forma eficiente y efectiva, cumpliendo las normas establecidas.

Colaborar a la creación y mantenimiento del nivel de seguridad.

Comentario: Todo lo expuesto en este artículo no significa el abandono, por parte del experto o administrador de la prevención, de la técnica y su reemplazo por las técnicas de administración, razón por la cual su función debe ser:

—Elevar el nivel de las actividades programadas de seguridad.

—Optimizar la aplicación de habilidades de administración profesional, que permitan la medición y evaluación continua de las omisiones administrativas.

—Difundir la aplicación de programas de Control de Pérdidas.

BIBLIOGRAFIA

- 1.— **LAWRENCE, HORSH.**— "Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción", Fondo Educativo Interamericano, Santiago, 1973.
- 2.— **STAFFORD, BEER.**— "Cibernética y Administración", Cía. Editora Continental, México, 1972.
- 3.— **ODIORNE, GEORGE.**— "Administración por Objetivos", Librería El Ateneo Editorial, Buenos Aires, 1979.
- 4.— **AGÜERO, JAIME.**— "Modelos de Sistema de Control de los Riesgos", Segundas Jornadas Latinoamericanas de Seguridad e Higiene del Trabajo, Santiago, noviembre 1979.
- 5.— **INRS.**— "Eléments pour l'élaboration et l'application d'un programme de sécurité dans l'entreprise", Cahier des Notes Documentaires N° 1165-94-79, París, 1979.