

prevención

El mando intermedio y el clima de seguridad en la empresa

Sergio R. Fernández González

Servicio de Prevención
Dpto. de Gestión Integrada SEMI-MAESSA

En el boletín Nº 1 de esta revista, comentábamos la capacidad de las personas para adaptarse a las circunstancias, calculando el riesgo al que estaban expuestas y optimizándolo para alcanzar el mayor beneficio posible, mediante un proceso que denominábamos “homeostasis del riesgo”. Esto nos lleva a intentar comprender qué mecanismos permiten a un trabajador determinar cual es el comportamiento que le va a ser más rentable de cara a la empresa, centrándonos en la Seguridad y apoyándonos en los últimos estudios.

Las investigaciones realizadas por los expertos en Cultura Preventiva confirman que el mando intermedio es la persona clave a la hora de establecer cuál es el clima de seguridad en un equipo. Cualquiera que sepa como funciona una obra, sabe que sin su colaboración y concienciación es imposible que se pueda conseguir una seguridad real en la obra. Sin embargo, los nuevos estudios están profundizando aún más en este punto, convirtiéndolos en los protagonistas casi absolutos.

Para empezar es importante tener claro la diferencia entre dos conceptos claves, como son el de cultura preventiva y clima preventivo. Por definirlos someramente, ya que ni los expertos se ponen de acuerdo, la cultura preventiva sería el conjunto de reglas y comportamientos, escritos o no, que posee una empresa. Es decir son aquellos procedimientos de trabajo, normas de comportamiento, reglas de conducta, etc., que se han establecido a lo largo del tiempo y con la experiencia diaria de la empresa. Por su parte, el clima preventivo vendría a ser la parte de la cultura preventiva que le llega al operario. Y este es el punto clave. Una empresa puede tener cientos de procedimientos escritos, todos ellos muy bien encuadrados en piel y



Los expertos en Cultura Preventiva confirman que el mando intermedio es clave en el clima de seguridad del equipo

ribetados en oro, tener unas normas estrictas de comportamiento establecidas por la más alta dirección de la empresa,..., pero si al llegar al operario, éste percibe que estas normas están sólo sobre el papel y lo que se le exige a él es otra cosa, entonces no sirven de nada.

Es aquí donde entra a escena el mando intermedio. Para los expertos, él es el catalizador de esta fórmula, a través del cual esas normas son interpretadas y extendidas entre los operarios. Es, valga el ejemplo, como si el presidente del Real Madrid dice que quiere que el equipo “juegue bonito”, pero el entrenador no nos deja pasar del medio campo. Entenderé que lo que dice el presidente está

muy bien, pero haré lo que me manda el entrenador, si quiero jugar el próximo partido, claro.

Lo importante ahora es saber cómo recibe las señales el operario para establecer su interpretación del clima de seguridad. O mejor podemos empezar por lo que no utiliza para detectarlo. Ni los cursos de seguridad, ni las charlas en grandes salas, ni siquiera las charlas a pie de obra. Los cursos y las charlas son herramientas necesarias para aportar conocimientos, recordar normas y procedimientos, motivar, etc... Sin embargo, si no existe un respaldo en la obra por el mando, pueden ser vistas por los operarios como algo que la empresa hace porque esta obligada a ello, pero que no está conectado con la realidad de la obra.

El primer punto a tener en cuenta en lo que a la percepción de clima de seguridad se refiere es lo que el experto Doc Zohar (Technion Institute of Technology, Israel) denomina en sus estudios como “informal exchange”, que podríamos traducir como “conversaciones informales”. Se refiere con esto a las conversaciones rutinarias que tienen lugar durante la jornada laboral y mediante las cuales el mando da indicaciones a sus operarios sobre lo que tienen que hacer, con qué tienen que tener precaución, qué trabajos hay pendientes, “cómo jugó ayer el Madrid”, etc. Es decir, comentarios que no están restringidos por una “obligatoriedad de lo políticamente correcto” y se interpretan como la verdadera realidad de la obra, lejos de la encorseñación que dan las charlas formales. Doc Zohar llega a establecer una relación entre el porcentaje de estas conversaciones relacionadas con la prevención y el número de accidentes. De esta forma, según aumenta el porcentaje dedicado a temas de seguridad, disminuye el número de accidentes, hasta alcanzar 0 accidentes cuando el 70 % de las

prevención

conversaciones tratan esto. Tal vez nos parezca excesivo, pero hay que plantearse que la mayoría de las ordenes de "producción" se convierten en orden de "prevención" cuando se incluyen comentarios sobre cómo llevarlas de una forma segura o cuando indicamos que se acuerden de llevar tal o cual equipo de seguridad antes de acudir a la zona de trabajo. Es esto lo que ve el operario, que su mando incluye la seguridad en la realidad de los trabajos que tiene que realizar, y no lo deja para las charlas.

Pero esto no es suficiente; el operario tiene otra herramienta para percibir el clima de seguridad. Me refiero a lo que los expertos llaman "la prueba del ácido". En la edad media, cuando los alquimistas trataban de conseguir oro a partir de plomo, existía una prueba, denominada "Prueba de Ácido", que consistía en echar un ácido en uno de estos metales resultantes para comprobar si se había conseguido el milagro. Llevado a nuestra realidad, existen momentos clave que ponen a prueba si un clima de seguridad es real o es artificial. En los momentos de crisis, cuando se produce un pinchazo y hay que repararlo inmediatamente, o cuando se produce una avería y el cliente llama exigiendo su solución inmediata. ¿Desaparece la seguridad? ¿Mira mi mando hacia otro lado, o antepone la seguridad a una posible bronca con el cliente?. Ese es el verdadero momento clave, y ahí es cuando el operario dice "pues sí, en esta empresa la prevención sí es importante". Todo lo demás, todas las normas y políticas se vuelve incoherentes y papel mojado si cuando realmente es importante, las obviamos por presiones y prisas. Todo el trabajo realizado, todas las charlas, todas las broncas, todas las sanciones,... se convierten en actos injustos y superficiales si está permitido incumplir las normas sólo cuando a la empresa le hace falta.

En resumen, podemos extraer tres ideas importantes:

- 1º) El mando intermedio es el personaje clave en la seguridad, ya que a través de él los operarios establecen cuál es la realidad de la seguridad en la obra, cuál es su clima de seguridad (por supuesto, hay que tener en cuenta que dentro de una misma empresa el clima de seguridad varía de una obra a otra o de un tajo a otro)
- 2º) Las directrices generales de la empresa,

En los momentos de crisis es cuando se pone a prueba la concienciación de la empresa

los cursos, las charlas, etc.. se quedan ahí y son vistas como algo externo y más político que real, si no tienen un reflejo en el día a día de la obra.

3º) Para medir el clima de seguridad, el operario se guía por:

- a) La importancia que el mando intermedio da a la seguridad, teniendo en cuenta especialmente si lo incluye dentro de las indicaciones que este le da para realizar su trabajo y
- b) Los momentos de crisis, que es donde se pone a prueba la verdadera concienciación de la empresa.

Para terminar una reflexión que sería interesante que hiciéramos todos, pero especialmente, por su influencia, los que pertenecen a la línea de mando, de la alta dirección a los jefes de obra. Creo que es posible aplicar lo que hemos visto a cada nivel del escalafón y ver qué mensajes estamos enviando a nuestra gente. Es decir, ¿Tengo integrada la prevención dentro de las comunicaciones diarias con la gente a mi mando? ¿Lo incluyo dentro de los comentarios cotidianos o sólo lo hago en un aparte de estos, o incluso, solamente en los momentos establecidos "oficialmente" para ello? ¿Doy la impresión de que se pueden obviar en algún momento, si fuese necesario, las medidas de seguridad? ¿Sabe la gente bajo mi mando, de forma fehaciente e inequívoca, que la seguridad no puede ser suprimida ni siquiera en momentos extremos? ¿Es lo que pienso realmente?. Es posible, solo posible, que de las respuestas a estas preguntas pudiésemos encontrar la solución a muchas cuestiones aparentemente irresolubles.

Referencias:

- 1.- Zohar, Dov (2006) **Re-thinking Safety Climate: A Multi-level Multi-climate Framework** *Cuarto Congreso Internacional de Prevención de Riesgos Laborales*

