

ALBERTO RESINO. TÉCNICO SUPERIOR EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

# Liderazgo en PRL y Covid-19



**ESTAMOS HACIENDO** ciencia en tiempo real y el proceso de investigación está al descubierto públicamente. Lo que cotidianamente vemos y oímos en los medios de comunicación son actualizaciones del conocimiento sobre la enfermedad, diferencias de criterios y cambios de directrices y esto es, sencillamente, el proceso de investigación y creación científica al descubierto. Pero, normalmente, no vemos este proceso y desconocemos cuántas pruebas y errores han sido necesarios para, por ejemplo, determinar cuál es el mejor tratamiento para una enfermedad. El método científico se basa en la prueba y el error, contrastando qué hipótesis deben descartarse, cuáles funcionan y cuáles pueden mejorarse. Por lo tanto es normal que se produzcan todos estos cambios, por más que pueda generar incertidumbre o desconfianza.

Mientras las cosas iban bien, durante años, hemos erosionado poco a poco la capacidad de respuesta del sistema, poniéndole en grave riesgo. Prescindiendo de lo que parecía innecesario en esos momentos, adelgazando su capacidad de respuesta, debilitando su resistencia ante los infortunios y su resiliencia. Y esta erosión de la seguridad del sistema es parte del delicado equilibrio entre la seguridad y la productividad, que se conoce técnicamente como deslizamiento hacia el peligro. Es propio del ser humano que la autocomplacencia debida a los buenos resultados haga bajar la guardia y entonces se deslicen los esfuerzos desde la prevención a la producción, llegando a poner en riesgo a la propia empresa, al propio sistema. Y esto es parte consustancial de la evolución de las organizaciones y por tanto razonable y esperable.

En el actual contexto de pandemia debemos aceptar que los errores son necesari-

rios para el progreso y, en lugar de alarmarnos, estar atentos a que se mejora continuamente. Así podemos aceptar que los continuos cambios de criterio y de directrices son razonables; las imperfecciones son aceptables. Remplacemos la alarma por la alerta.

El sistema de salud pública se ha visto afectado, tambaleándose hasta sus cimientos, pero no solo ha resistido, en gran medida gracias a la profesionalidad y compromiso de los profesionales de la salud, ha mejorado su capacidad de respuesta mostrando flexibilidad y haciendo adaptaciones. Está aprendiendo de la experiencia, demostrando resiliencia.

Falló el funcionamiento normal de las instituciones sanitarias porque las directrices generales de actuación que servían en las situaciones normales habituales fueron insuficientes frente a las necesidades imprevistas. Lo que sirve en condiciones normales no sirve en condiciones extraordinarias. Han sido los profesionales, liderados en muchos casos por mandos intermedios y por gestores técnicos, los que han respondido a las demandas y han hecho las adaptaciones necesarias en la organización y los procesos de su trabajo. En este sentido, el poder pasó de la jerarquía oficial al liderazgo natural; y esto es algo normal en situaciones de grave crisis.

La gestión de la seguridad y la salud de los trabajadores es un proceso establecido y regulado legalmente que cada empresa debe adaptar a su realidad. El ser humano es imperfecto y además las cosas cambian con el tiempo, así que debemos esperar que lo que hacemos sea imperfecto. Por eso la organización debe analizar el resultado de sus actuaciones, de su gestión, para aprender continuamente cómo hacerlo mejor. Es razonable que haya errores y deficiencias que en realidad son oportu-

nidades de mejora. El proceso es sencillo: se identifican los riesgos, se eliminan los que se pueda y los demás se evalúan para conocer qué es lo que estamos manejando. Luego se planifican las medidas preventivas y de protección más apropiadas y se llevan a cabo. A continuación debemos vigilar en qué grado las medidas están siendo eficaces, mediante los controles periódicos previstos por la normativa (vigilancia de la salud, revisión de la evaluación, auditoría, consulta y participación de los trabajadores) y aquellos otros que la empresa decida que son necesarios en cada caso particular. En el caso particular que más te preocupa a ti ahora, ¿qué controles periódicos se están realizando?, ¿son apropiados? Si no sabes las repuestas es que te falta información y eso te impide participar válidamente.

A lo largo de todo el proceso, una parte esencial es contar con la opinión informada de los trabajadores, que se canaliza a través de sus representantes (delegados de PRL y delegados sindicales). Este subproceso de consulta y participación requiere, para que sea eficaz, que la empresa facilite a los representantes de los trabajadores la información necesaria en el momento apropiado (en realidad en cada una de las partes del proceso de gestión de la seguridad y salud laboral) y que estos sean competentes para detectar e informar de las deficiencias, de las oportunidades de mejora, para que la empresa pueda aprender de su propia experiencia. Hay que recordar que los directivos y mandos de la empresa también son trabajadores, y necesitan ser competentes para el ejercicio de sus responsabilidades. Éstas incluyen el liderazgo de la gestión de la seguridad y salud laboral, así como las habilidades de comunicación para proporcionar información sobre las deficiencias, sobre las oportunidades de mejora, de manera que se logre un clima laboral donde las personas se sientan seguras de informar de los errores porque la cultura de la organización acoge con reconocimiento y gratitud sus apreciaciones.

Otra de las exigencias legales en PRL es el establecimiento de medidas de emergencia. En el ámbito sanitario una emergencia previsible es una epidemia.

Por lo tanto, es inadmisibles que no se dispusiera inicialmente de los medios de prevención y protección necesarios, y que, después de más de medio año, aún siga sucediendo. En consecuencia, se debería disponer de un stock permanente de medios de protección frente a contaminantes biológicos y químicos.

Por lo tanto, la gestión de la seguridad y salud en el trabajo consiste en lograr una cultura organizacional impregnada de un espíritu de mejora continua, que potencie el aprendizaje, en un clima donde las personas estén automotivadas para cumplir con sus responsabilidades y comunicar las deficiencias, haciendo aflorar las oportunidades de mejora y trabajando en equipo a través de toda la organización.

Pero una cosa no justifica la otra. Es decir, el hecho de que estemos construyendo ciencia y esto implique cometer errores, no significa que debamos aceptar indolentemente el deterioro de las condiciones de trabajo o de la salud de los trabajadores. Por el contrario, el espíritu de aprendizaje en que se basa la investigación científica exige que los responsables de la seguridad y salud de los trabajadores, con valentía y honestidad, potencien un contexto laboral donde las personas, a todos los niveles, se sientan orgullosas de contribuir a la mejora de todos. En este sentido, la normativa de PRL exige prever las distracciones e imprudencias no temerarias, lo que implica estar atentos a los factores latentes que pueden hacer que un error o imprudencia desencadene un daño a la salud. Estos errores e imprudencias con frecuencia están causados por deficiencias en la formación y concienciación de los responsables de la seguridad y salud laboral. Estas deficiencias hacen que infravaloren el impacto que la gestión de la seguridad y salud laboral tiene en el negocio y en la calidad asistencial.

De ello destacamos dos consecuencias: por un lado, la inversión en PRL suele ser escasa y el Servicio de PRL tiene una carga de trabajo excesiva y, por otro, la cultura y clima laborales suelen estar imbuidos de una actitud defensiva que dificulta que afloren las deficiencias y permanezcan ocultas las oportunidades de mejora más importantes, que tienen que ver con la cultura organizacional, el clima laboral, las competencias profesionales (conocimientos, habilidades y actitud) de los responsables de la seguridad y salud de los trabajadores. De hecho la

normativa de PRL exige una gestión de la seguridad y salud integrada en el sistema general de gestión de la empresa para mejorar continuamente los niveles de seguridad y salud de los trabajadores. Y esta gestión integrada requiere trabajar en equipo transversalmente a través de toda la organización.

El hecho de habernos deslizado hacia el peligro significa que hemos de fomentar la participación de los trabajadores en los procesos de información y toma de decisiones, a todos los niveles. Porque hay que incorporar el conocimiento adquirido en esta situación excepcional por cada estamento, en cada nivel de la organización. Y para eso tenemos que trabajar integrando a todos los colectivos en los equipos que participan en la modificación y diseño de protocolos y de medidas de supervisión y control.

Podemos plantearnos algunas cuestiones respecto a nuestra organización: ¿la gestión de la seguridad y salud está verdaderamente integrada en el sistema general de gestión de la empresa?, ¿se trabaja verdaderamente la PRL en equipo o cada cual va por libre?, ¿en materia de PRL, se respira un ambiente de confrontación o de cooperación?, ¿quiénes son los responsables de la seguridad y salud laboral?, ¿cuáles son las competencias que debería tener cada uno de ellos?, ¿qué se puede hacer si no tienen las competencias necesarias?

Una opción de respuesta: los responsables de la seguridad y salud de los trabajadores son los gestores políticos, los gestores técnicos, los mandos intermedios, los representantes de los trabajadores y cada uno de los trabajadores. Cada cual tiene no solo sus responsabilidades legales sino morales: ¿cómo te sientes cuando eres responsable de la muerte o enfermedad de una persona?

Es cierto que la pandemia nos está permitiendo constatar que las evidencias de una deficiente gestión de la seguridad y salud laboral en el ámbito sanitario, así como sus causas aparentes, son compartidas en la generalidad de centros de trabajo. Es decir, cada vez es más evidente que estamos ante un fallo sistémico de la PRL en el ámbito sanitario, falla el sistema en sí mismo. Y esto es una mina de oro para quienes quieran invertir esfuerzos en su mejora. ¿Quiénes tienen la responsabilidad legal de aprovechar estas oportunidades de mejora?, ¿quién tiene el deber moral?